

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"

**EL AULA DE CLASE UNIVERSITARIA: PUNTO DE ENCUENTRO DE  
ESTRATEGIAS GERENCIALES Y PEDAGÓGICAS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al Título de Magíster en Educación Mención: Gerencia Educacional

Autor: Jorge Alirio Peñaloza Páez.  
Tutora: Lucila Gutiérrez Moros

Rubio, Marzo de 2008

## **APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de tutora de la Tesis presentada por el ciudadano Jorge Alirio Peñaloza Páez, para optar el grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Rubio, a los catorce días del mes de Marzo del año dos mil ocho.

---

Lucila Gutiérrez Moros  
CI 1.583.082

## **DEDICATORIA**

A una persona que con su gran enseñanza y cariño  
me ha formado en valores  
y ha dejado huellas en mi vida,  
haciendo posible que mis sueños se hagan realidad...

A un gran Ser que me brinda sabiduría y educación,  
en mi formación constante como estudiante, profesional  
y ser humano...

Mil gracias a esa gran mujer... mi Madre

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por iluminar día a día mi camino.

A mis hermanos por creer en mí, por alimentar mi optimismo y por su apoyo incondicional.

A Lucila Gutiérrez Moros y su esposo Exlin Gil por su orientación,  
por haberme abierto las puertas de sus conocimientos incondicionalmente y  
permitir ser parte de ellos.

**UNA SOLA, PERO INMENSA PALABRA: GRACIAS!**

## INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE GRÁFICOS .....	v
LISTA DE CUADROS .....	vi.
RESUMEN.....	Vii
<b>CAPITULO</b>	
<b>I CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
<b>El Problema</b> .....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación del estudio.....	9
<b>CAPITULO</b>	
<b>II Marco teórico o Teoría del objeto de estudio</b> .....	11
Antecedentes de la investigación.....	11
Bases teóricas, conceptuales del objeto en estudio.....	12
Organización educativa.....	12
Gerencia Educativa. Dimensiones de la gerencia educativa.....	14
Gerencia de Aula.....	17
Calidad de la educación.....	19
Eficacia en la educación.....	21
Eficiencia en la educación.....	21
Elementos pedagógicos. Elementos gerenciales.....	22
Contexto Político-Educativo colombiano.....	32
Foro de Gestión educativa.....	34
La Universidad de Pamplona como escenario.....	34
<b>CAPITULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	36
<b>Diseño de la investigación</b> .....	36
Población y muestra.....	36
Operacionalización de las variables.....	39
Instrumentos de recolección de la información.....	39
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b> .....	41
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>REFERENCIAS</b> .....	68
<b>ANEXOS</b>	
<b>A</b> Instrumento de recogida de información docentes .....	72
<b>B</b> Instrumento de recogida de información estudiantes .....	82
<b>C</b> Formato validación instrumentos.....	91
<b>CURRICULUM VITAE</b> .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Actitudinales-Docentes</i> .....	42
2 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Procedimentales-Docentes</i> .....	43
3 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Cognitivas-Docentes</i> .....	45
4 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Ciudadanas-Docentes</i> .....	46
5 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión directiva.-Docentes</i> .....	47
6 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión administrativa.-Docentes</i> .....	48
7 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión académica.-Docentes</i> .....	50
8 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión contextos.-Docentes</i> .....	51
9 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Actitudinales-Estudiantes</i> .....	52
10 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Procedimentales-Estudiantes</i> .....	53
11 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Cognitivas-Estudiantes</i> .....	54
12 Categoría: Componentes pedagógicos. Subcategoría <i>Ciudadanas-Estudiantes</i> .....	55
13 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión directiva.-Estudiantes</i> .....	55
14 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión administrativa.-Estudiantes</i> .....	56
15 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión académica.-Estudiantes</i> .....	58
16 Categoría: Componentes de gestión educativa. Subcategoría <i>Gestión contextos.-Estudiantes</i>	59

## LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Análisis comparado: Grupo A-docentes y Grupo B- estudiantes .....	61

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
INNOVACIONES, EVALUACIÓN Y CAMBIO EDUCATIVO

## **EL AULA DE CLASE UNIVERSITARIA: PUNTO DE ENCUENTRO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES Y PEDAGÓGICAS**

Autor: Jorge Alirio Peñaloza Páez  
Tutor: Msc. Lucila Gutiérrez Moros  
Fecha: Marzo de 2008

### **RESUMEN**

La presente investigación de carácter descriptivo tiene como propósito analizar el Aula como espacio donde confluye lo pedagógico y lo gerencial, es decir indagar sobre aquellos elementos pedagógicos que coexisten con la gerencia del tiempo, conflictos, comunicación, toma de decisiones, ambientes físicos, tareas académicas, motivación entre otros elementos de la práctica gerencial que coinciden para caracterizar el aula y la organización educativa donde está inserta. Los referentes teóricos acuden, de manera general, a los postulados de la Organización educativa como ente en donde se desarrolla la gestión institucional y se desprende de las políticas de Calidad para la educación del Estado colombiano para la materia. De manera particular a la denominada Gerencia de Aula, vista, de manera importante, según el texto: *Gerencia de Aula, una alternativa para la educación* de Salazar (1994). El marco metodológico diseña una Investigación de Campo, con un método de Encuesta para lo cual se elaboró un Cuestionario mixto que consideró en su construcción, tanto preguntas cerradas como abiertas respecto a las variables a medir. El escenario de estudio lo constituyó la Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, Departamento Norte de Santander, República de Colombia, particularmente en la facultad de Ingeniería y Arquitectura. Los datos fueron recogidos en docentes y estudiantes de las especialidades de Ingeniería de alimentos, Electrónica, Telecomunicaciones, Mecatrónica, Industrial e Ingeniería de Sistemas. La Población está conformada por 120 docentes y 1048 estudiantes. La muestra seleccionada fue para poblaciones finitas, de tipo probabilística, aleatorio simple para profesores y aleatorio estratificado para estudiantes; el resultado luego de la aplicación fue un total de 17 profesores y 117 estudiantes de la institución en estudio. Se identificó la confluencia de estas dos dimensiones estudiadas, en la vía de la calidad de la educación en Colombia.

**Descriptor:** Organización educativa, Gerencia educativa, Aula de clase, Gerencia de aula.

## **INTRODUCCIÓN**

La gerencia ha tomado real importancia en varios campos de estudio, aplicado al campo educativo y especialmente en el Aula hace referencia a las actividades implícitas en el acto pedagógico. La adecuación de estrategias gerenciales a la acción del aula, exige asumirla como "una unidad organizacional crucial del sistema educativo" según señala Salazar (1994, p.4), como una organización social micro, dentro de la organización mayor que es la escuela, y como tal es posible de ser gerenciada, con la aplicación de conceptos de la gerencia disciplinar. Es un ámbito para integrar roles y recursos y promover las interrelaciones necesarias que contribuyan a una mejor operatividad del proceso educativo.

El Aula como objeto de estudio, ha venido ganando espacios para la reflexión en los últimos años, y recibe aportes de la ciencia y la tecnología. El Aula tiene unas características, unas dinámicas particulares y unas normas implícitas, de forma tal que estudiantes y profesores van creando un tipo de funcionamiento propio y particular. Como parte de un centro educativo concreto, que tiene unas normas y valores generales que también inciden en ella, se encuentra ante la necesidad de regular su funcionamiento y sus objetivos. Profesores y estudiantes conjugan en cada aula sus propias características, creencias, valores y sus propios procesos de socialización; la carga familiar y personal genera conductas particulares que los estudiantes desarrollan en ese lugar y que el docente ha de gerenciar.

Salazar, citando a Getzels y Guba, (p. 10), sostiene que en las organizaciones existen dos dimensiones: la Normativa y la Personal. La dimensión normativa hace referencia a las normas, leyes, roles asignados, tareas y reglas aplicadas al aula y expectativas de la escuela en cuanto a resultados y actividades del proceso del trabajo La dimensión personal hace referencia a los docentes y estudiantes cuyo trabajo debe ser controlado y mejorado de manera efectiva y eficaz a través de las normas y procedimientos. Las acciones a seguir podrán optimizarse a medida que los procesos sean cada vez más prácticos, lo



cual permitirá la flexibilidad adecuada en la búsqueda permanente de alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización educativa en estudio.

La Gerencia de Aula según Salazar (1994, p. 24) es una alternativa “para elevar algunos aspectos de nuestro sistema educativo, entre los cuales se puede mencionar la calidad del desempeño profesional de nuestros docentes”, calidad que facilita el logro de determinadas acciones que se emprendan con el propósito de cambiar los procesos de un sistema educativo. Este escenario micro, traduce las relaciones sociales de la comunidad de la escuela, lleva implícita la forma de habitar el mundo social. Puede inferirse entonces que el Aula es un espacio, no solo donde se reconocen el comportamiento docente y estudiantil, sino también una opción para mejorar la calidad educativa, con la combinación de estrategias pedagógicas y gerenciales. La relación existente entre un docente y un gerente, demuestra que ambos comparten roles y funciones parecidas; ambo se enfrentan con retos comunes como lo es adelantar procesos de trabajo de la organización, mediante la asignación y realización de tareas, que son vitales para el cumplimiento de la misión organizacional. El Aula es una organización social lo mismo que la escuela, por lo mismo susceptible de ser gerenciales.

De allí que *el propósito* de este estudio es fundamentar el Aula de clase como escenario micro de la Gerencia educativa, el macro lo constituye la Organización en la que se encuentra. Se abordaron, de manera importante, los postulados contenidos en el texto de Salazar denominado Gerencia de Aula: *una alternativa para la educación*, para de alguna manera hacer coincidir, en el escenario de estudio seleccionado, la premisa del autor de “demostrar que la escuela es también una organización social; y para ello se requiere de explicaciones que involucren conceptos fundamentalmente gerenciales” (Salazar, 1994. p.8). Ambos escenarios, en términos funcionales, presentan vinculaciones para distribuir e integrar roles para el logro de metas, para ello se recurre a la provisión de recursos, de procedimientos, la regulación de actividades y la evaluación del desempeño, lo cual se cumple en ambientes propicios o adversos. En suma, se pretendió identificar elementos pedagógicos de corte actitudinal, procedimental y cognitivo, así como elementos de dirección, de administración, de las tareas de aula y del marco institucional como gestiones dentro del Aula.

El tema del *aula como espacio de investigación* ha sido manejado por algunos autores, con diferentes variaciones y aplicaciones. En Colombia se

encuentran interesantes argumentaciones en relación con lo que es éste espacio, sus significaciones en su mayoría vinculadas con la mejora de la calidad educativa. Así por ejemplo el estudio de Quintero, y otros, (1991. p. 101-123) la titulan *Aula Investigativa: un espacio para construir saber pedagógico*. Se propusieron sustentar si el saber pedagógico lo construye el maestro y el aula es un contexto natural de investigación para construir ese saber. Concluyen que el maestro convierte su aula en investigativa cuando descifra significados, identifica problemas surgidos de la misma experiencia pedagógica, actúa a partir de la comprensión de lo que hace, experimenta cambios, reflexiona y objetiva ese saber en la escritura para someterlo a la crítica.

En esta oportunidad, el Aula como objeto de estudio se convierte en un escenario donde vincular las estrategias gerenciales y las pedagógicas de los docentes, para construir una relación abierta y plural, entre profesores y estudiantes y entre éstos y el conocimiento. Las relaciones interactivas entre ellos se producirán de manera favorable en la medida en que fluya una comunicación efectiva recíproca. En el aula de clase, bien sea dentro de un salón o fuera de él, los contextos de interacción se construyen en la medida en que se definen las formas de participación. En el aula de clase se establece una serie de reglas que en conjunto se deben acordar y realizar como práctica educativa favorable.

Investigar sobre el Aula, como espacio sustantivo en la vía del éxito escolar, representa una de las *motivaciones profesionales* del investigador para reconocer en ella un espacio gerencial y pedagógico. La docencia universitaria ha sido concebida como el proceso que tiene la función de formar personal y profesionalmente; la disciplina que teoriza sobre tales prácticas es la pedagogía. Validar la importancia de investigar sobre el escenario por excelencia del acto pedagógico, y con ello revisar el desempeño de sus actores fundamentales, facilita mantener actualizada su docencia. Una posibilidad, entre muchas otras, es el uso de estrategias gerenciales aplicadas al proceso de clase y para ello se recurre a la disciplina gerencial. El docente ejercita su rol gerencial cuando asume en su práctica el estímulo y respeto a los estudiantes, sus diversos modos de expresarse, relacionarse, percibir y construir el conocimiento.

*Los referentes teóricos* de la investigación, se asisten de los contenidos previstos para la Organización educativa en las Políticas de Calidad de la

educación en Colombia, que precisa la Gerencia educativa, con sus dimensiones como “claves para los resultados académicos de los estudiantes, el desarrollo y fortalecimiento de la institución.” Igualmente, lo que han calificado como Gerencia de Aula y los Elementos pedagógicos y gerenciales que se incorporan al aula de clase. El contexto político educativo colombiano toman los fundamentos de las Políticas sobre Gestión educativa en Colombia y algunos otros instrumentos nacionales como el Foro de gestión educativa, como una manera de adentrarse en la aspiración nacional sobre calidad de la educación en cualquier nivel y estadio. Se informa sobre origen y estructura de la Universidad de Pamplona y su sede de Villa del Rosario.

*El diseño de la investigación* seleccionado, se incorpora a una Investigación dentro del enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo. Es una Investigación de Campo, con un método de Encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario mixto que considera en su construcción, tanto preguntas cerradas como abiertas respecto a las variables a medir. La población y muestra la constituyen docentes y estudiantes de la facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Pamplona, dada la posibilidad de acceder a la información puesto que el investigador es miembro del personal docente de la misma.

*La organización del texto*, se presenta conformado por cinco capítulos. En el capítulo I, se plantea la Construcción del Objeto de estudio que implica la problemática investigada, Aula de clase. El Capítulo II los referentes teórico-conceptuales que conforman la teoría del objeto que se estudió. Se revisan investigaciones realizadas sobre el tema para conocer como ha sido el tema tratado por otros investigadores. El capítulo III describe el marco metodológico con un enfoque cuantitativo, que facilita la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para la organización y análisis de los datos. Se precisaron las variables pedagógicas y gerenciales que intervenían en los cursos encuestados. En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos con sus análisis respectivos. Las Conclusiones, correspondientes a los objetivos propuestos, se condensan en el capítulo final, el V.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Diversas facetas serían necesarias revisar antes de encarar el Aula como espacio donde se comparten políticas, recursos, pensamientos y acciones, es decir donde se cumple el acto pedagógico o posiblemente se realiza una gerencia de aula pero que igualmente comparte la cultura y el clima organizacional en general. Así, resulta importante una mirada a la Organización educativa, la cual podría explicarse como conformada por personas, con propósitos definidos y metas u objetivos a alcanzar. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros, identifiquen las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones educativas para desarrollarse requieren organizar y administrar sus recursos adecuándolos a las exigencias del contexto, así como atender la gerencia en el aula.

Tendencias del mercado propician en la gerencia la necesidad de valorar las competencias que debe desarrollar el trabajador individual o colectivamente. Con la rapidez y abundancia de la información, las personas y las instituciones han de aprender y desaprender; el conocimiento, un bien intangible, y la información agilizan los cambios y demandan atención en la producción de conocimientos, así como de servicios académicos que atiendan el desarrollo del sistema educativo y asuma lo gerencial en las organizaciones responsables de la administración del mismo. Es necesario "demostrar que la escuela es también una organización social; y para ello se requiere de explicaciones que involucren conceptos. Fundamentalmente gerenciales" (Salazar, 1994. p.8)

**¿Cual es la distinción entre el aula como espacio pedagógico y el espacio de actuación gerencial?** Los procesos académico-gerenciales en las organizaciones educativas, incluyen requisitos pedagógicos, legales y

reglamentarios para su funcionamiento. Los servicios administrativos sustentan la adecuación de los ambientes de trabajo donde se da lo pedagógico y ambos se proponen vincular los diferentes escenarios que constituyen la gestión del aula.

En ese marco de gestión institucional, un espacio cardinal lo constituye el Aula de clase, que se convierte en el ambiente, no necesariamente físico, (Salazar 1994, p.35). "en el cual se producen cambios hacia progresos positivos académicos, personales, sociales en los estudiantes." Esto hace que el docente ha de manejar no solo recursos suficientes para la información que ofrece sino a su vez, manejar aspectos tales como tiempo, conflicto, comunicación, toma de decisiones, motivación, entre otros roles definidos en la ciencia gerencial y que coadyudan a los procesos del aula y el desempeño docente. Gestionar acertadamente el Aula es procurar que las personas que la conforman puedan disfrutar de oportunidades suficientes para alcanzar un adecuado desarrollo personal. Representa, en su dimensión particular una opción para la convivencia y el aprendizaje de la que se podría contribuir a lograr una mejor escuela.

Al hacer confluir las dimensiones de cada elemento en la organización y en el aula, le permite a la institución, que los planes y programas de estudio, el seguimiento y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, el uso de recursos, el seguimiento para mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo se realice en condiciones de óptima comunicación interna y externa y en conjunción con la perspectiva de gestión de calidad que se trace. "Las organizaciones están formadas por grupos que interactúan y que por tanto comparten una serie de relaciones que son las que al final definen la conducta de la organización" (Salazar, 1994. p.10). **¿Cómo justificar elementos de la ciencia gerencial, para fortalecer el trabajo en el aula de clase?**

Pareciera entonces que se produce una aproximación de los roles gerenciales a los roles docentes implicados en el acto pedagógico, "la labor gerencial del docente en el aula estriba en considerar como objetivo al grupo. La función instruccional apuntaría por supuesto hacia los individuos." (Salazar, 1994, p.30). Describir la expresión *Gerencia de Aula*, significa la incorporación de los contenidos de la gerencia como disciplina a los roles del docente, apuntando a la calidad del proceso educativo en estos espacios de la escuela. Es posible que la consideración de que el éxito en la enseñanza se concibe, prepara, organiza, y realiza, pudiera equivaler a un acto gerencial que involucra una interesante

perspectiva de análisis, lo cual nos sitúa ante nueva interrogante: **¿Cómo se congenia el papel docente de “instructor,” de educador, con los roles de gerente educativo?**. Inquietud que sustenta la motivación investigativa del presente trabajo y que apunta a la comprensión del Aula y su dinámica.

La transformación llevada a cabo en las Instituciones de Educación Superior (IES) a partir de la Ley 30 de 1992, buscan dar cumplimiento a las demandas planteadas por el Gobierno Nacional para generar un modelo educativo de la universidad a partir de alternativas que produzcan el mejoramiento de las condiciones del ejercicio pedagógico, curricular investigativo, administrativo, financiero de la comunidad universitaria y un cambio en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Esto implica un mayor conocimiento de la organización académica y la administración de la misma a partir de la gestión curricular o pedagógica de los programas de formación, los cuales deben articularse al contexto regional y no estar apartadas de la realidad nacional e internacional. La Universidad no puede desconocer que la sociedad está cambiando y ella debe evolucionar igualmente, es el Aula un punto importante de cuya experiencia pueden generarse nuevas aportaciones.

Se enuncia, el propósito de este estudio es reconocer elementos de la ciencia gerencial que son aplicados en el aula de la Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, Departamento Norte de Santander, República de Colombia, en la vía de la mejora de la calidad institucional, particularmente de la gestión y del proceso educativo a nivel de aula. Este último, escenario donde fomentar espacios para aprender nuevas informaciones y desarrollar, al mismo tiempo, diversas competencias surgidas de una gestión pedagógica apoyada en elementos gerenciales, que coincidentes en el aula estimulen el ambiente propicio para el acto pedagógico e intente su actualización permanente.

Entre los referentes teóricos que se asumen en este estudio se encuentra el texto: *Gerencia de Aula. Una Alternativa para la Educación* cuyo autor es Salazar (1994), quien hace referencia a la función orientadora del docente como gerente de aula que se guía por una visión humanista y democrática de la relación docente-estudiante. Desde esa perspectiva y cumplida desde el Aula, el docente podría contribuir no sólo con la información de conocimientos sino también colaborar con la formación para la vida del estudiante así como fomentar su espíritu de superación, fomentar el cultivo de los valores concernientes a la

persona, a la familia y a la nación. El hecho de propiciar un clima que facilite la comunicación interpersonal ayuda a los estudiantes a comprender y asimilar los cambios productos de la dinámica social, lo coloca en posición de una toma de decisión en relación con su futuro, ya sea la continuación de estudios o su incorporación a la vida laboral.

El Aula se convierte en un lugar en donde convergen lo pedagógico y lo gerencial, cuya combinación otorga al docente la posibilidad de crear un ambiente o clima inicial para la experiencia a desarrollar en clase, ayuda a despertar y esclarecer los propósitos de los estudiantes, así como los objetivos más generales del grupo, contribuir para que el educando alcance metas significativas para él, es decir, motivarlo para que el proceso de formación se realice cercano a lo óptimo. El docente como gerente, necesita combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles de manera eficiente, para facilitar el logro de los objetivos trazados en el proceso, en forma conjunta, el uso de elementos gerenciales le facilita el manejo de los recursos de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo a Salazar (1994, p. 66), dentro de las funciones pedagógicas que le son inherentes al docente, es importante considerar una serie de aspectos, que también lo definirían como un gerente dentro del aula, entre ellos el liderazgo, comunicación, motivación, innovación y toma de decisiones, que le completan su proceso en el aula. Un docente de aula más que enseñar una asignatura, reclama la capacidad de servicio, una coherencia de vida y discurso, y una actualización de herramientas y estrategias que lo mantengan actualizado en la búsqueda de nuevas formas de hacer del acto pedagógico en el aula un ambiente propicio para el compartir armónico. Posiblemente, el pretender conjugar lo pedagógico y lo gerencial en el mismo momento en el Aula, representa un esfuerzo que resulta complejo y de difícil realización, pero representa una alternativa en la búsqueda de nuevas formas de la labor docente.

### **Objetivos de la investigación**

#### ***General***

Fundamentar el Aula de clase como escenario micro de la Gerencia educativa, con miras a profundizar la optimización del acto educativo a ese nivel.

Caso: Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, Departamento Norte de Santander, República de Colombia.

### **Específicos**

1. Identificar en el docente de Aula, competencias pedagógicas en su accionar educativo.
2. Determinar competencias de gestión en el Aula, a la luz de los principios de la gerencia como contenido científico.
3. Analizar la información obtenida y sus implicaciones en la optimización del acto educativo a ese nivel.

### **Justificación de la investigación**

Investigar sobre los roles gerenciales que pudiese cumplir el docente en el Aula conjuntamente con su actividad pedagógica, resulta un conocimiento interesante que motiva la investigación que se presenta. Es decir se intenta un aproximarse a una respuesta sobre ¿Porqué utilizar elementos de la ciencia gerencial, para fortalecer el trabajo en clase?, así mismo conocer ¿cuál es la disposición de los docentes de la universidad sobre este planteamiento? sobre la base que la gerencia de aula se constituye en un proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos desde la labor docente. Se definen algunas razones;

**Razones teóricas:** Para los docentes el conocimiento y la praxis de roles gerenciales dentro del aula, les facilita el trabajo en las mismas, asegurándoles un eficaz cumplimiento de sus funciones, a la vez que le hace posible una selección más adecuada de las estrategias metodológicas a seguir. Para los estudiantes es importante porque en la medida que el docente oriente su labor en función de la gerencia de aula dentro del ambiente de clases, logrará en ellos una mayor participación en el proceso educativo y por ende los formará como entes activos, innovadores, líderes, promotores de cambio, además de permitirles una adquisición de conocimientos de bases de mayor solidez. En suma, les acreditará una formación integral, situación que se reflejará en una praxis eficiente del trabajo dentro del ambiente de aprendizaje promoviendo



buenas relaciones interpersonales con los estudiantes, lo que incidirá de manera positiva en el aprendizaje.

**Razones prácticas:** se convierte en un aporte a la solución de problemas concretos que afectan la gerencia educativa, desde el privilegiado escenario de Aula pero que se irradia a la organización en general. El precisar el cumplimiento o no del proceso de la gerencia de aula, permitirá configurar un cuerpo de información, de posible utilidad en la práctica docente, con particularidad a quienes se inician en el nivel educativo de educación superior. Se espera con la realización de esta investigación dar un pequeño aporte al sector educativo y la institución en estudio, ya que si los docentes asumen la importancia de la función gerencial del aula, se está ante una alternativa de mejora de un espacio del cual se irradian beneficios a la organización educativa en general.

**Razones metodológicas:** Aspectos gerenciales como planificación, facilitación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones relacionados con la actividad educativa que se realiza en el aula de clases, visualiza las fortalezas y debilidades de la misma que podrían ser abordadas de forma individual o grupal así como desarrollar proyectos de mayor calidad, que realmente cumplan con su objetivo asociado a un aprendizaje realmente significativo. La presente investigación se justifica, como una responsabilidad compartida que se concreta a partir de la concepción de reconocer este proceso como dimensión esencial de la gestión académica. Analizar cómo se está desarrollando este proceso dentro de la Institución objeto de estudio, permitirá reconocer la vinculación entre dos disciplinas, que han desarrollado por separado su propio cuerpo de conocimientos y que de juntarse apoyan el mejoramiento o fortalecimiento de la labor educativa.

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico o teoría del objeto de estudio**

El marco teórico del objeto que se estudia, comprende, por una parte, aquellos trabajos de investigación que sobre el tema se han realizado y por otra, los conceptos o referentes teóricos que lo describen, así se tiene:

#### **Antecedentes de la investigación**

Se abordan los antecedentes de la investigación, examinando algunos referentes que sobre la Gerencia de Aula, se mencionan como proyectos desarrollados y que de alguna forma se vinculan con el tema aquí tratado:

Rodríguez (2001), en su investigación titulada *El rol del docente en la gerencia de aula* dirigido a los docentes de Educación Básica I, II y III Etapa en Ciudad Bolívar, señaló que el docente como gerente de aula requiere interrelacionar los niveles de la acción pedagógica con los roles de una gestión que promueva una mejor participación e interacción hacia la construcción de aprendizajes que propicien cambios. Los resultados refieren que en el aula el docente es un efectivo instructor y gerente en aspectos como: estrategias, métodos, tiempo, recursos, comunicación individual y grupal, toma de decisiones, planificación, evaluación, ambiente escolar, contexto social, motivación, entre otros. La conclusión a la que llegó el autor citado es que los docentes necesitan capacitarse en gerencia de aula, en la ejecución de proyectos, funciones pedagógicas y tomar decisiones en forma eficiente.

Córdova (2002), en su estudio "*La comunicación estratégica como instrumento del gerente de aula para el desarrollo del proceso aprendizaje a nivel de la segunda etapa de educación básica*". Para el autor, el aula se convierte en un espacio de interacción, comunicación y conocimiento entre docente-estudiante, en función del logro de objetivos comunes. El gerente de aula debe actuar en función de permitir un contexto organizacional adecuado, agradable y pertinente para que se genere el acto de aprendizaje. Para el logro de esa convivencia, el docente debe cumplir roles de: facilitador, orientador, mediador

de experiencias, líder para la toma de decisiones efectivas e incentivador de acciones positivas. Los resultados obtenidos demuestran una contradicción entre el deber ser del docente y la práctica de sus funciones.

Nieto (2002), realiza un diagnóstico acerca del *"Desempeño profesional del personal docente gerente de aula, que cumple funciones en la Unidad Educativa "Don Bernabé Planas" de Barquisimeto Estado Lara"*. La actitud docente debe estar vinculada a la actualización de la información para competir con las innovaciones que la globalización ofrece, para generar aprendizajes activos y pertinentes. El desempeño gerencial del personal docente, amerita ser fortalecido mediante un mejoramiento continuo que permita fomentar el liderazgo, los valores y la participación e integración de los mismos en las diferentes actividades a cumplir dentro de la institución. Sobre las bases de los resultados se ofrecen algunas directrices en forma de lineamientos que puedan contribuir con el desempeño profesional del docente como gerente de aula.

González (2003), al determinar el *"Perfil del docente de las Escuelas Básicas Bolivarianas en su gestión como gerente de aula en el Municipio Crespo, del estado Lara"*. Estudio que se inscribe como una investigación de campo, de carácter descriptiva con propuesta, utilizando como sujetos de estudio a setenta y seis (76) docentes adscritos al mencionado municipio; selecciona un cuestionario en escala de Likert tomando como variables las dimensiones: características, gestión gerencial y práctica pedagógica, las cuales conforman las variables. En los hallazgos de la investigación el autor evidenció que el perfil del docente no es el deseado y en consecuencia ofrece una serie de lineamientos gerenciales que sirvan de soporte para la optimización del gerente educativo en sus funciones sociales, culturales y pedagógicas.

### **Bases teóricas, conceptuales del objeto de estudio.**

#### **La Organización Educativa**

El concepto de organización ha sido estudiado por muchos eruditos en administración y la mayoría concuerda que para que ésta exista, deben haber personas que la conformen, niveles de responsabilidades, relaciones comunicacionales, una base estructural dinámica que se orientan hacia fines

comunes. Soto (1992, p.35) define "La organización educativa como instancia social formada por cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas de conseguir ciertos objetivos. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que le corresponde". En el actual entorno cambiante, las organizaciones educativas han de propiciar un permanente equilibrio entre la adaptación a las nuevas demandas sociales, culturales, laborales, ideológicas, entre otras, y la respuesta crítica ante las mismas, lo cual implica una permanente innovación de la propia comunidad educativa.

Pero no hay cambio organizativo en profundidad, que no implique un cambio cultural, puesto que todo cambio serio afecta a las raíces mismas de la organización. Doménech y Viñas, (1997, p.83) explican que "Un cambio en la organización supone un cambio de cultura, en definitiva un cambio de pensamiento de los miembros de la comunidad educativa". Se ha de plantear desde el punto actual de la organización, a través de pasos concretos con la comprensión y participación de todos. Los fundamentos de la calidad total, como factor de cambio en las organizaciones educativas, lleva a preguntar a qué tipo de ideología responden esta propuesta de cambio, si se toca las raíces de lo que se quiere cambiar y afecte así las bases de la organización.

La organización educativa está constituido por niveles y modalidades integradas y articuladas, que se desarrollan de manera flexible y acorde con los principios, fines y objetivos de la educación; tiene como fundamento el desarrollo integral de los educandos según la característica de cada realidad. La organización educativa como una red social, aglutina la integración y participación de todos sus actores personal directivo, docentes, administrativos y obreros, educandos, padres y representantes y comunidad en general con un objetivo común que es cumplir la actividad académica o pedagógica. Coordina los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos organizacionales y mantiene intercambio con su entorno en un clima apropiado para que pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos, procurando las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Como fin último deben aspirar la calidad en sus procesos, funciones y productos, lo que se ha llamado gerencia de calidad.

Santana (1997) argumenta que "obtener resultados de calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes." Las organizaciones educativas han tendido a forjar, al amparo de nuevas visiones del mundo una nueva relación con su entorno, guiadas por un gerente educacional, que bajo una perspectiva de gestión de calidad total pretenda encauzar el rumbo de las instituciones. La educación y capacitación permanente es la condición para lograr éxito en estos momentos de cambio vertiginosos, para ingresar y permanecer en las organizaciones e instituciones públicas y privadas, es la seguridad para no caer en la obsolescencia. Son las organizaciones educativas las llamadas a construir sociedades libres y transformadoras, capaces de formar agentes morales, agentes de cambio, agentes transformacionales.

### **Gerencia educativa- Dimensiones**

Hablar de gerencia es hablar de gerentes, es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente. Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en los retos a los cuales se ven enfrentados de manera permanente los educadores y los directivos de la educación. Los gerentes educativos modernos están llamados a avizorar nuevas y significativas formas de administrar y mejorar la gestión de las Instituciones Educativas acordes con los paradigmas contemporáneos, lo que implica una reconceptualización en las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios, legales, entre otros, de una institución educativa que requiere de procesos de gestión integrales, que articulen las múltiples instancias de la vida escolar.

Cardona, j. (s/f) la Gerencia educativa y sus enfoques tienden hacia la gestión estratégica, la cual requiere moverse de un ámbito contextual, con miras a la formulación de la misión institucional, que a su vez fija las líneas para la visión y la prospectiva institucional. Un desarrollo integral de todo el sistema educativo involucra tanto al docente en su quehacer pedagógico como al gerente de los procesos que le son inherentes a todo sistema. Requiere la formación de un gerente educativo que busque alternativas de soluciones rápidas a las situaciones de cambio que exige el mundo de hoy. Además que sepa crear el clima organizacional propicio para el desarrollo humano y el institucional como

una relación armónica entre el talento humano, la organización y la calidad educativa. La gerencia más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. Drucker (1999, p. 28) establece que “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.”

### ***Dimensiones de la gerencia educativa***

Es importante señalar que la gestión educativa en el marco del aseguramiento de la calidad en Colombia, según el MEN propone un mayor acceso a la educación en todos los niveles, articulación alrededor de competencias, fortalecimiento de la gestión de las instituciones así como socializar las experiencias significativas. En ese marco, define El Plan de Mejoramiento para la gestión institucional, y lo considera una herramienta gerencial que orienta a la institución y al equipo de gestión directiva hacia propósitos, metas y objetivos acordados colegiadamente, a través de diferentes dimensiones: la dimensión académica, fundamental, referente en todo el tema del currículo; la dimensión administrativa, el manejo de recursos, de información; la dimensión de comunidad, con temas de participación, de inclusión, de sentido de pertenencia que se tienen que generar en la comunidad educativa de la institución.

La gestión directiva, conformada por el rector, los Coordinadores y Orientadores, lidera la visión de la institución, quien convoca a sus distintos estamentos -personal administrativo, secretarías, docentes, padres de familia, y tiene en cuenta la información externa - evaluación de competencias, exámenes de Estado. Algunos fundamentos de cada una de las dimensiones se muestran a continuación:

***Dimensión académica.*** Es la básica para un accionar institucional, se orienta al diseño, desarrollo y evaluación del currículo con los aportes del rector, docentes y coordinadores. Se les exige hoy, auto evaluaciones y evaluaciones externas según estándares básicos de competencias como resultado de gestión. Sus áreas de trabajo comprenden el plan de estudios, la articulación entre grados, niveles y áreas, los métodos de enseñanza, los proyectos transversales,

la investigación e innovación y el clima de aula. Tienden a la integración curricular, acuerdos pedagógicos, diálogo entre grados, áreas y niveles, tiempos para el aprendizaje, sistema de evaluación interna, uso de resultados y uso pedagógico de recursos. La gestión académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como aparece en el Decreto 230 de febrero de 2002-MEN-Colombia-documento que contiene: a) normas nacionales en materia de currículo, evaluación y promoción de estudiantes, b) mejoramiento de la calidad, repitencia escolar y la evaluación y c) problemáticas más frecuentes.

**Dimensión directiva.** Esta gestión institucional, para Figueroa (1996) se refiere al funcionamiento de la Organización en su conjunto, “lo cual se manifiesta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia. Bajo el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se dirige estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión” (p.1). Es responsable de una orientación general, comunicación y el mantenimiento de un clima institucional favorable, así como procurar aglutinar esfuerzos para que todos los recursos institucionales cumplan la misión que se trazaron tanto en sus metas internas como en los contextos externos a la escuela. Bringas (2001 p. 34) plantea que se hace necesario que la dimensión directiva se convierta en una acción dinámica, flexible, integradora de todas las actuaciones, abierta a la realidad de la escuela y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas educacionales, tomando en consideración la realidad actual del país, para cada subsistema y escuela. Todo ello permitirá “elaborar estrategias innovadoras, originales, propias de cada lugar, lo que no se logra con estilos autoritarios, centralistas, cargados de normativas, regulaciones y de falta de confianza en los que ejecutan el trabajo”.

**Dimensión administrativa y financiera.** Según López (2003), su campo de acción básico se orienta al uso de los recursos, mediante el cumplimiento de normas y procedimientos que sirvan de apoyo a la actividad académica. Los referentes más común en el desarrollo de esta gestión son: (a) La normatividad en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos, (b) procesos y procedimientos como inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, entre otros.

***Dimensión de la comunidad.*** Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son: (a) Contexto de la institución, (b) el PEI, (c) Proyectos transversales, (d) Manual de convivencia, (e) Resultados de las evaluaciones internas y externas. Y las acciones de auto evaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo. El producto final de esta fase es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del establecimiento educativo.

### **Gerencia de Aula**

El término gerencia incorporado a lo educativo, como en este caso al Aula, es una buena opción para orientar la productividad y la eficiencia de la misma y por lo que su objetivo final, la formación integral del alumno, se relacione con el aparato productivo de la sociedad. El docente se hace gerente de su micro espacio para generar experiencias de aprendizaje. En el aula el docente, además de instruir a sus alumnos cumple aspectos como: administración del tiempo, tareas, estrategias, métodos, recursos, comunicación individual y grupal, toma de decisiones, planificación, evaluación, motivación, variables que debe controlar en función del rendimiento académico, del logro de objetivos comunes, un contexto organizacional adecuado para que se genere el acto pedagógico. Su



desempeño ha de incluir rol de facilitador, orientador, mediador de experiencias, líder para la toma de decisiones efectivas e incentivadas de vivencias motivadoras a través de un trabajo acucioso y bien organizado. Cubre la dimensión *directiva* de la gerencia cuando guía las actividades; *la administración* la realiza a través del manejo de los recursos y el señalamiento de normas, procesos y procedimientos; promueve la gestión *comunitaria* mediante la interacción entre estudiantes y con el profesor como también la participación con el resto de la organización. La propiamente *académica*, cuando responde a la pregunta del qué, cómo, cuando, para qué y cómo se evalúa el proyecto curricular que se cumple.

En Venezuela Salazar (1994), en su texto Gerencia de aula, hace referencia a la función orientadora del docente como gerente de aula que se guía por una visión humanista y democrática de la relación docente-estudiante, Salazar considera que el mismo requiere: Contribuir a la formación para la vida del educando, dando especial importancia a los roles que debe desempeñar el individuo como estudiante, ciudadano, profesional y padre de familia, estimular en el educando su espíritu de superación, fomentar en el educando el cultivo de los valores concernientes a la persona, a la familia y a la nación. Propiciar un clima que facilite la comunicación interpersonal e interinstitucional, ayudar a los estudiantes a comprender y asimilar los cambios, productos de la dinámica social, facilitar la toma de decisión de los individuos en relación a su futuro, ya sea la continuación de estudios o su incorporación a la vida laboral.

Siguiendo a Salazar, la visión de la gerencia de aula exige hoy en día un proceso que asuma el rol de facilitador a través de un desarrollo en el cual se evidencien las siguientes características: El docente-facilitador crea un ambiente o clima inicial para la experiencia a desarrollar en clase, ayuda a despertar y esclarecer los propósitos de los alumnos, así como los objetivos más generales del grupo, confía en que el educando desea realmente alcanzar aquellas metas significativas para él, siendo éste la fuerza motivacional que subyace en todo aprendizaje, organiza y pone a disposición de los educandos, la más amplia y variada gama de recursos para el aprendizaje, se considera a sí mismo como un recurso flexible que estará en disposición de prestar todo tipo de ayuda al grupo.

Así mismo Salazar sostiene que el docente como gerente, necesita combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles de manera eficiente,

para facilitar el logro de los objetivos trazados en el proceso, en forma conjunta docente-educando. Dentro de las funciones que desempeña el docente, es importante considerar una serie de aspectos, que también lo definirían como un gerente dentro del aula; dichos aspectos se evidencian a través del cumplimiento de diversos roles gerenciales, entre los que se destacan: el de liderazgo, comunicación, motivación, innovación y toma de decisiones. Ser docente es algo más complejo, sublime e importante que enseñar una asignatura, implica dedicar alma, lo que exige vocación, y a esa vocación reclama algo más que títulos, cursos, conocimientos y técnicas, reclama la capacidad de servicio y una coherencia de vida y palabra, la cual es imposible sin el continuo cuestionamiento y cuidado de su proyecto de vida, porque un docente explica lo que sabe o cree saber, pero enseña lo que es, confirma el autor citado.

### **CALIDAD EN LA EDUCACIÓN**

En el ámbito educativo, hablar de calidad es más complejo y contradictorio debido a que se refiere a la formación de personas en diferentes niveles, lo cual puede hacer caer a los analistas en la subjetividad, teniendo en cuenta que como seres humanos y pensantes, se tienen diferentes conceptos, apreciaciones y visiones del término calidad educativa; la filosofía utilizada sobre calidad en las empresas u organizaciones industriales, comerciales y productoras de bienes y servicios, orientan la discusión, teniendo presente que hoy, la institución educativa debe verse como una empresa del conocimiento, donde se producen servicios y bienes, tales como la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura para alcanzar un verdadero desarrollo humano sostenible y sustentable. Se habla de calidad aunque no es el fuerte de la presente investigación porque Salazar no habla en su libro Gerencia de aula: una alternativa para la educación.

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran e innovador, entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo. (Programa calidad y equidad de la educación 2001-2006), hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos e internos del

sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Una de las definiciones que encontramos en el Pequeño Larousse Ilustrado dice que la Calidad significa "una manera de ser de una persona". En esta definición implícitamente se está concibiendo la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a los bienes y servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones. Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de categoría consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una institución educativa que se proponen implantar la calidad como estrategia para competir, tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o para mejorar la calidad de un proceso o servicio, tienen que saber como definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del producto o servicio.

Toranzos (1996), afirma que el significado atribuido a la expresión "calidad de la educación" incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí: Un primer sentido del concepto es el que surge por oposición a los fenómenos de vaciamiento. En este sentido la calidad es entendida como "eficacia": una educación de calidad es aquella que logra que los estudiantes realmente aprendan lo que se supone deben aprender, aquello que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a la escuela, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario de la anterior, está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, afectiva, moral y físicamente y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad: el político, el económico, el social. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los "procesos" y medios que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva, una educación de calidad es aquella que ofrece a niño y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, entre otros. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. Obviamente, las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

### **EFICACIA EN LA EDUCACIÓN**

Según Oliveira (2002, p. 20) la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida con que se alcanza el objetivo o resultado", resumiendo se podría decir que eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados. Según Carvallo (2005) Eficacia educativa se entiende como la medida del valor agregado que una escuela proporciona a sus estudiantes en su rendimiento, una vez controlados otros factores como el contexto sociocultural y el nivel inicial de aprendizaje.

### **EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN**

Drucker (1974, p. 45) señala: "Eficiencia significa hacer bien las cosas. A la escuela no le falta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia. En términos generales, la palabra *eficiencia* hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros,

tecnológicos, físicos, de conocimientos, entre otros.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

### **Elementos pedagógicos - Elementos gerenciales**

Las formas de llegar a las metas y los objetivos de las organizaciones han cambiado, valorando elementos de la sociedad más de tipo subjetivo como son los valores y principios que dan resultados muy concretos: mejores niveles de calidad, menos errores en el proceso, aumentos en la eficiencia, creatividad, entre otros; factores todos fundamentales para el éxito. En síntesis, la escuela como organización para ponerse al compás de los movimientos, no puede obviar horizontes más amplios donde la calidad de la educación sea su norte; pero debe ser un norte planeado donde todos estén comprometidos en la práctica y no solo en el discurso, es decir, debe entenderse que hay una nueva forma de hacer gerencia educativa para hacer converger tanto en la Organización en general o en la particular del Aula, aquellos recursos y estrategias que faciliten su funcionamiento armónico.

**Los elementos pedagógicos.** Son aquellas herramientas utilizadas por el docente para consolidar una acción pedagógica, en un ambiente propicio. A los cognitivos y procedimentales, que incluyen los materiales didácticos, la asesoría académica, la evaluación del aprendizaje se integran los otros procederes del docente como son los actitudinales y de convivencia que en conjunto organizan el proceso docente en el aula de clase y fuera de ella y así estimular a los estudiantes hacia la formación de ciudadanos creativos, innovadores, participativos de la institución escolar y del entorno socio natural en que viven. Esto se traduce en algunos indicadores de gestión que pueden posteriormente ser utilizados para evaluar el desempeño y los resultados de la acción pedagógica.

En los componentes pedagógicos encontramos: Los elementos actitudinales que según Gallardo B. (2000) están constituidos por valores, normas, creencias y actitudes dirigidas al equilibrio personal y a la convivencia social; y se relacionan con los aprendizajes fundamentales y con las capacidades cognitivas-intelectuales, cognitivas-motrices y cognitivas-afectivas. Los elementos procedimentales, se refieren al conocimiento acerca de cómo ejecutar

acciones interiorizadas como las habilidades intelectuales y motrices; abarcan destrezas, estrategias y procesos que implican una secuencia de acciones u operaciones a ejecutar de manera ordenada para conseguir un fin. Gelpi y otros (2008).

Los elementos cognitivos, como lo afirma Gelpi y otros (2008) se refieren al conocimiento que tenemos de las cosas, datos, hechos, conceptos, principios y leyes que se expresan con un conocimiento verbal. Los elementos ciudadanos según Gutiérrez (2004) propone a los estudiantes una formación plena, social y responsable, que contribuya a estructurar una identidad y a desarrollar capacidades para participar en la construcción de una sociedad más equilibrada y justa.

**La motivación en el proceso de enseñanza aprendizaje.** Forma parte de los elementos pedagógicos. Un docente motivado al logro, se convierte a su vez en motivador de sus alumnos, impulsándolos a que dirijan sus mejores esfuerzos hacia el alcance de resultados exitosos. Según Nereci, (1990), "es el proceso en el que se pone en actividad un interés o un motivo". El motivo es algo interior, es la razón que lleva a un individuo a querer actuar; es decir, es lo que induce, dirige y mantiene la acción La motivación surge de las necesidades internas e innatas del individuo, que lo incita a realizar distintas actividades. Cabe mencionar que el grado de motivación que presenta el sujeto, dependerá en gran medida del objetivo a seguir o del grado de importancia que tenga la actividad para el sujeto. La personalidad misma del docente, manifestada a través de la convivencia con sus alumnos, puede ser un factor decisivo en las respuestas que éstos últimos den ante las situaciones que se les plantea. Por lo tanto, el docente con una metodología apropiada, puede ayudar mediante la enseñanza y la motivación el desarrollo de un aprendizaje significativo.

**Evaluación de aprendizajes en la gestión educativa.** La Evaluación es el proceso mediante el cual el maestro y el estudiante juzgan si se han logrado los objetivos de la enseñanza. La evaluación es un indicador del progreso de la enseñanza y el aprendizaje, que nos permite conocer el lugar en que se encuentra el educando y la manera en que está adelantando sus conocimientos, importancia fundamental para la enseñanza eficaz del maestro y el aprendizaje del estudiante. Según Halcones, (1999. p.11) la evaluación es "Interpretación mediante pruebas, medidas y criterios, de los resultados alcanzados por

alumnos, profesor y proceso de enseñanza-aprendizaje en la ejecución pormenorizada de la programación"La evaluación de aprendizajes implica reflexión y análisis sobre qué y cómo aprenden los estudiantes, es un proceso permanente de reflexión. Se puede hablar de evaluación diagnóstica o inicial, evaluación formativa o procesal y evaluación sumativa o final.

**Trabajo cooperativo.** La propuesta de trabajo cooperativo, según Johnson (1999), se entiende "como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros". El aprendizaje cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, esto es: una estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones, lo que necesariamente implica crear una interdependencia positiva de la interacción estudiante-estudiante y educando-profesor, en la evaluación individual y en el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en pequeños grupos. El aprendizaje cooperativo favorece la integración de los estudiantes. Cada educando aporta al grupo sus habilidades y conocimientos; está quien es más analítico, quien es más activo en la planificación del trabajo o del grupo. Lo más interesante, es el hecho de que no es dar o recibir ayuda, la necesidad consiste en comunicarlo y el esfuerzo en verbalizar y tener que integrar la ayuda de quien lo ofrece en el propio trabajo. La retroalimentación es un elemento clave para explicar los efectos positivos del trabajo cooperativo.El aprendizaje cooperativo constituye ciertamente un enfoque y una metodología que supone todo un desafío a la creatividad y a la innovación en la práctica de la enseñanza.

**El respeto en la educación.** Entre los contenidos de la educación el más importante es el respeto a los demás. Según Botella (2004) "constituye la esencia misma de la educación, que debe ir pareja a la enseñanza de los contenidos del saber que se transmiten de generación en generación." El hombre por naturaleza es social y vive en sociedad, el aprendizaje para favorecer esa convivencia es uno de los ejes fundamentales de su formación para realizarse como hombre.

La educación, en cambio, supone valores intrínsecos en la relación interpersonal, entre ellos el más trascendente es el respeto a los demás. Mientras que las normas de cortesía son variables según tiempos y lugares, porque sólo afectan a determinaciones formales de las relaciones en sociedad, las normas de

buena educación deben comprender los hábitos permanentes propios de una relación entre seres humanos. Asignar el fundamento de la educación al respeto a los demás puede parecer una manera de simplificar una tarea que en la práctica se presenta ardua. Educar supone una ocupación primordial en la sociedad, que implica directamente a padres y profesores, e indirectamente, en mayor o menor manera, al resto de la sociedad: políticos, filósofos, abuelos, entrenadores, medios de comunicación, trabajadores sociales, voluntariado, entre otros.

Acercarse, por tanto, a lo que debe ser la educación es una prioritaria tarea social, que con frecuencia en los tiempos actuales se desdeña por la prioridad de otros valores que se antojan más prácticos. Parece que entre los contenidos que se imponen en la actualidad en muchos ambientes de enseñanza el respeto ha caído en desuso, sin percibir ese segmento de la sociedad que con la pérdida del respeto la educación pierde su base fundamental. El respeto identifica a la persona como valor: Se respeta a la otra persona porque se le reconoce que como ser humano merece el trato propio de su condición. Se establece que la convivencia es una relación entre seres con capacidad de derechos que siguen a su condición de persona y, por tanto, del respeto igualitario y universal, que se deriva del fundamento mismo del derecho natural.

**Resolución de problemas.** Según Alvarado (s/f), la resolución de problemas en clases constituye una de las actividades, que es considerada de mayor importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos profesores afirman que es mediante la resolución de problemas como mejor se aprende, ya que obliga constantemente al estudiante a poner sus conocimientos en práctica, favoreciendo la motivación de algunos, más no de la mayoría. La resolución de problemas es considerada, por otra parte, como una vía eficaz para evaluar la comprensión de los conceptos y leyes fundamentales en los estudiantes.

**Estrategias didácticas.** Según Barriga A y otros (1998) La didáctica contempla tanto las estrategias de enseñanza como de aprendizaje. Las estrategias de aprendizaje son estrategias para aprender, recordar y usar la información. Consiste en un procedimiento o conjunto de pasos o habilidades que un estudiante adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas. La responsabilidad recae sobre el estudiante (comprensión de textos



académicos, composición de textos, solución de problemas, entre otros.) Los estudiantes pasan por procesos como reconocer el nuevo conocimiento, revisar sus conceptos previos sobre el mismo, organizar y restaurar ese conocimiento previo, ensamblarlo con el nuevo y asimilarlo e interpretar todo lo que ha ocurrido con su saber sobre el tema.

Las estrategias de enseñanza Son todas aquellas ayudas planteadas por el docente que se proporcionan al estudiante para facilitar un procesamiento más profundo de la información. A saber, todos aquellos procedimientos o recursos utilizados por quien enseña para promover aprendizajes significativos. El énfasis se encuentra en el diseño, programación, elaboración y realización de los contenidos a aprender por vía verbal o escrita. Las estrategias de enseñanza deben ser diseñadas de tal manera que estimulen a los estudiantes a observar, analizar, opinar, formular hipótesis, buscar soluciones y descubrir el conocimiento por sí mismos. Organizar las clases como ambientes para que los estudiantes aprendan a aprender.

**Respeto.** Según el diccionario de la lengua española (2005), el respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente. El respeto a las personas es una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona. Lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos. En el plano humano, el respeto a las personas implica no considerarse superior a nadie. Todos sentimos que tenemos el derecho a ser respetados por los demás en nuestro modo de ser, de actuar y de expresarnos. Esto exige de nosotros el deber de respetar igualmente a todas las personas. El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones.

**Elementos gerenciales.** Se refieren a estrategias de gestión vinculadas a los modelos de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente las pedagógicas a los requerimientos del acto educativo. Constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al

desempeño de su rol. Se agrupan por un lado, en conocimientos y aptitudes que se posea y por el otro en competencias actitudinales de naturaleza intangible relacionadas con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores como persona y profesional, que en conjunto definen la función docente dentro del Aula desde lo individual, lo colectivo, de la tarea misma y del marco de la organización en general. Algunos de ellos se resumen a continuación:

**Toma de decisiones.** Según Koontz y otros (1999), la toma de decisiones consiste en “encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática”, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Luego es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar, teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza, informa el autor.

**Ambiente propicio.** González (2006) Establecer en el aula un clima de relaciones respetuosas y de confianza con y entre los estudiantes, donde la empatía, la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto como valor fundamental presidan cada una de las acciones pedagógicas y logren imponerse a cualquier diferencia (étnicas, sociales, culturales, económicas, de género, entre otros.) que puedan entorpecer el logro de los objetivos trazados. Por supuesto que, para lograrlo, se requiere usar en el aula normas lo suficientemente consistentes y coherentes con este objetivo, diseñando estrategias de intervención prácticas para cuando se quebrantan dichas normas.

**Trabajo en equipo.** Restrepo y otros (2000 p. 37) precisan que consiste en “Trabajar en coordinación con otros según acuerdos y metas establecidas para

lograr un objetivo compartido". Al mismo tiempo señalan que lograr trabajar en equipo implica un esfuerzo de concertación para llegar a metas comunes. Trabajar en equipo no es estar reunidos en un espacio, en un mismo momento; es compartir ideales, formas de trabajo e intereses, es contar con un propósito común al que cada uno aporta. Supone identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes y buscar mecanismos para mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman. La tarea del profesor en relación con el trabajo en equipo es fundamental para asegurar que éste funcione y se consiga el aprendizaje y la satisfacción personal de todos sus miembros. Una organización del aula que fomente el trabajo en equipo de los estudiantes requiere del profesor aspectos como: planificación cuidadosa, liderazgo, metodologías especiales, intervención diferenciada y análisis posterior a la experiencia.

**Retroalimentación.** Kopelman, R. (1988). La retroalimentación ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Además les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la auto imagen y el sentido de competencia personal. Existen dos razones fundamentales por las que funciona la retroalimentación; 1) eleva el deseo de desempeñarse bien, es decir que funciona como motivador, y 2) recuerda las respuestas aprendidas o sirve para desarrollar nuevas respuestas, es decir que tiene una capacidad reeducativa. La retroalimentación que podemos dar como profesores universitarios o de colegio en las evaluaciones a nuestros estudiantes tiene un impacto mucho mayor del que usualmente somos conscientes. Y aquí es claro que la forma es tan importante como el contenido. El mismo contenido puede generar motivación o desmotivación dependiendo de cómo se diga. Una retroalimentación constructiva debe: iniciar con un comentario positivo, resaltar lo positivo, no sólo lo negativo, presentar lo negativo como algo que podría ser mejor, evaluar el proceso o producto, nunca la persona y evitar burlas y vergüenzas.

**Interacción del grupo.** Brewer (2003), se entiende por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual. El grupo se caracteriza por ser una pluralidad de personas que

conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa. La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito. No estaría contemplada como grupo una aglomeración casual o accidental, como sería el caso de un cierto número de personas que coinciden en el metro. Los colectivos de mujeres, de personas mayores o de universitarios, por ejemplo, son categorías o unidades teóricas que tampoco entrarían en la consideración de grupo.

**Convivencia.** Restrepo B. (2001), la convivencia es el principio de la sociedad porque sin esta voluntad ninguna forma de organización social es posible: aceptar a los otros en medio de los cuales vivimos, es la base de civilidad. Una de nuestras principales carencias en el orden social, es la falta de convivencia. Y en los últimos años buena parte de los esfuerzos educativos se han volcado en esta dirección: formar a los niños, a los jóvenes y a los adultos para la convivencia. Estamos aún lejos de alcanzar los niveles mínimos que nos permitan constituir una sociedad ordenada; es preciso, por tanto, aumentar los esfuerzos en esta dirección educativa que se abre hacia la formación política y hacia la formación moral. En este sentido, la convivencia puede entenderse como aquel estado en el cual una pluralidad de individuos diversos y diferentes se trata entre sí en términos de reconocimiento, tolerancia e imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura. Los valores que rigen esta convivencia - conviene repetirlo - son: el reconocimiento que alude a la diversidad, la tolerancia que alude a la diferencia y la imparcialidad que alude a la igualdad, porque es en torno a la comprensión, aceptación y práctica de estos valores que debe girar un proceso educativo orientado a formar para la convivencia.

**Participación.** Restrepo B. (2001), la participación exige aprender a trabajar con otros y por los otros y en donde el trabajo en equipo debe ser una práctica permanente. Participar es no marginarse, es involucrarse en el quehacer de una sociedad, de una comunidad. La participación es uno de los aspectos más importantes en la construcción de nuevo sentido de la democracia como un modo de ser. A través de la participación: Una persona se reconoce a sí misma y

reconoce a otros mejora su autoestima, se ayuda en su proceso de crecimiento, se desarrollan habilidades y destrezas, se prepara para el ejercicio del liderazgo social y contribuye a un mejor estar de su comunidad.

La educación para la participación se inicia en el hogar a través de aprendizajes sencillos como el compartir, el preocuparse por los demás, el buscar en forma colectiva la solución a los problemas que ocurren a diario, el aprender que las tareas del hogar son responsabilidad de todos y que cada uno tiene unas labores que debe ejecutar en beneficio de todos; aprender a tomar decisiones y asumir los riesgos que estas conllevan; es decir se aprende a participar, participando. Este proceso se continúa en la escuela a través de la participación en el gobierno escolar, en la discusión y análisis de problemas que se viven en el plantel educativo o aquellos que a diario enfrentan los jóvenes. Es importante que la escuela enseñe a trabajar en equipo, que se resalten los logros del trabajo comunitario, se elimine el individualismo y se estimule la formación para el liderazgo.

***Inclusión y permanencia.*** Según la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional Colombiano (MEN), establece tanto las políticas y programas tendientes a favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales, como las políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad, con la institución misma y su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el sentido de pertenencia por la comunidad educativa, de tal manera que se favorezca la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos

***La Planificación en la gestión académica.*** Castellanos (2002) interpreta la planificación, primero como la relación que se establece entre fines a alcanzar, y medios para lograrlo eficientemente; segundo, el sentido de prevención, de anticipación de lo que ocurriría o debería ocurrir, y consecuentemente, el intento de adivinar el futuro; tercero, la noción de trabajo ordenado, sistemático; y cuarto, un conjunto de fases interactuantes que, independientemente del nombre que se les dé y de las técnicas que se utilicen, terminan por ser, en lo fundamental, las mismas. Para el autor referido la existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de

los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno.

**Liderazgo educativo en la gestión directiva.** Según Grinberg (1999), el liderazgo educativo “es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos.” El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, de problematizar prácticas y propuestas de reformas. El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

**La comunicación en el aula.** La comunicación es la forma de contacto entre personas, de intercambiar, en la sensibilidad para recibir y enviar mensajes. Entre docentes y estudiantes es la acción de unirse para facilitar el progreso de los últimos. Salazar (1994, p. 98) sostiene la importancia de la comunicación en el Aula, como organización social donde la interacción fundamenta el aprendizaje y exige al docente congruencia al transmitir los mensajes, puesto que “es el individuo el que aprende y no el grupo”, cada miembro del equipo necesita “que sus aprendizajes sean reforzados de manera adecuada para continuar su trabajo de una manera efectiva y positivamente estimulada”. La comunicación facilita “lograr acuerdos previos acerca de las formas, métodos y estrategias para acometer las tareas.”

**Conflicto en el aula.** El conflicto pareciera ser unos de los retos más importantes que enfrentan los gerentes en las organizaciones, incluidas las aulas. Es inevitable en las organizaciones. Según Salazar (1994. p. 110) el conflicto viene a constituir un real reto para el gerente por cuanto él debe ser un amplio conocedor del sistema social en el que está inmerso. El conflicto aparece cuando el grupo enfrenta un problema nuevo o un trabajo, o cuando se introducen nuevos valores que provienen del medio ambiente social. En un aula, la

competencia entre los estudiantes puede generar gran cantidad de conflictos interpersonales que pueden afectar drásticamente la normal operación de ese espacio de socialización, allí se acumulan experiencias de tipo social. La interacción de los educandos, la competencia generada entre ellos, sus intereses particulares, sus afinidades con grupos de personas, sus preferencias, sentimientos y cultura originan y caracterizan muchos de los conflictos que se presentan en el aula.

### **Contexto Político Educativo Colombiano**

En su artículo, *Cinco tendencias de la gestión educativa*, Botero (2008, p.1) muestra su análisis sobre cinco aspectos de la gestión educativa, a nivel superior que en el ámbito latinoamericano se han incorporado: 1. el afianzamiento de la autonomía universitaria, 2. la expansión de la democracia en la educación superior, 3. el mejoramiento de la calidad en educación, 4. el resurgimiento de la formación integral y 5. La consolidación de la universidad virtual.

Explica que en el marco de la autonomía la gestión educativa puede vincularse a la calidad de los procesos educativos, a las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, a la comunidad para la transformación de la sociedad y la consecución de recursos financieros. Democracia, como la participación en la ciencia y la tecnología así como en la vida ciudadana. Sobre la calidad puede participar en la toma de decisiones colectivas. Formación integral como el desarrollo íntegro del ser humano, "que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia." Sobre la universidad virtual lo muestra como otro desafío para la educación actual que amplía la posibilidad institucional y la adquisición de nuevas estrategias de formación.

Por otro lado pero con preocupaciones parecidas las Políticas del MEN-Colombia asumen reflexiones sobre la Gestión Educativa que define como un proceso orientado al mejoramiento continuo de la calidad educativa, "a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en

relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional.” En lo que llamó la Revolución Educativa, se propuso en el período 2002- 2005 algunas Políticas educativas, que aún se mantienen, orientadas por tres ejes temáticos: 1. La ampliación de la cobertura educativa, 2. El mejoramiento en la calidad de la educación y 3. El mejoramiento de la eficiencia del sector educativo. En relación con el segundo, se propuso diseñar y poner en marcha un sistema permanente de mejoramiento de la calidad educativa, para lo cual se desarrollaron algunas estrategias como: a) Diseño y divulgación de estándares en competencias básicas; b) Evaluación de estudiantes, docentes y directivos docentes y divulgación de los resultados de esas evaluaciones; y c) Mejoramiento de la calidad.

Para el último aparte, diseña los *Planes de mejoramiento*, a partir de los resultados de las evaluaciones de las instituciones educativas. Desarrolla en conjunto con otros países el *Programa de Fortalecimiento de la capacidad de gestión escolar de los rectores y coordinadores*, con el fin de conocer aquellas prácticas institucionales que resultan representativas para el mejoramiento. Se editó en el 2004 el *Foro Educativo Nacional de Competencias Ciudadanas*. En él participaron más de 1.800 maestros que conocieron 120 experiencias que se llevan a cabo en las instituciones educativas, al igual que 20 de programas pedagógicos estructurados. El Ministerio de Educación ha promovido los procesos de certificación de calidad de instituciones educativas a partir de modelos reconocidos internacionalmente. Participó en la elaboración y revisión de la guía para aplicar ISO9001 en educación; con este modelo se han certificados 13 establecimientos educativos y 34 en el Modelo EFQM de la Fundación Europea para la calidad de la educación, según datos obtenidos de la página Web *Colombia aprende*. Igualmente, el Ministerio de Educación fortalece la gestión y la productividad de las entidades territoriales e intenta mejorar la eficiencia de los procesos, modernizar la infraestructura tecnológica y de comunicaciones y mejorar la calidad y oportunidad de la información sectorial o departamental.



## **El Foro de Gestión educativa**

Con el fin de reflexionar sobre el papel que cumplen las Instituciones de educación, el MEN-Colombia ofrece el **Foro de Gestión Educativa en Educación Superior**, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia como aporte al mejoramiento de la calidad en éste sector, promover una amplia reflexión sobre la gestión educativa, sus aspectos sustantivos y su pertinencia que contribuya a identificar nuevos retos en materia de gestión, pertinentes para la educación superior en Colombia. Los ejes temáticos sobre los cuales argumentar son: *Dirección, planeación y gestión*, el cual incluye el papel que desempeñan en la gestión de la institución los órganos directivos, el rector, los decanos y los directores de programa, modelos de gestión en las instituciones de educación superior, planeación estratégica y gestión, procesos de cambio, alianzas estratégicas. Igualmente *Gestión académica e impacto social*, esto incorpora Modelos de gestión académica y las relaciones universidad – sector productivo. También abarca la *Gestión eficiente de los recursos*, con sus modelos de presupuesto, gestión de recursos financieros, infraestructura, gestión humana y tecnología.

El 2007 fue declarado por el Ministerio de Educación Nacional MEN-Colombia, el "Año de la gestión educativa". El Foro de Gestión Educativa en Educación Superior, que hace parte del Foro de Educación Nacional 2007, resume el Plan Decenal de Educación y propone para su discusión y revisión estrategias como formulación, socialización y apropiación de estándares de calidad, aplicación y socialización de los resultados de las pruebas Saber, de Estado y exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior, acompañamiento a los equipos directivos de las secretarías de educación en la vía de ofrecer un óptimo servicio educativo.

### **La Universidad de Pamplona como escenario.**

La Universidad de Pamplona, fundada en 1960 como institución privada por el Presbítero José Rafael Faría Bermúdez y convertida en Universidad Pública del orden departamental, mediante el decreto N° 0553 del 5 de Agosto de 1970. El 13 de agosto de 1971, el Ministerio de

Educación Nacional facultó a la institución para otorgar títulos en calidad de Universidad, según Decreto N° 1550. De acuerdo con la Ley 30 de 1992, la Universidad de Pamplona es un ente autónomo que tiene su régimen especial, personería jurídica, autonomía administrativa, académica, financiera, patrimonio independiente, y perteneciente al Ministerio de Educación Nacional, según reza la reseña histórica contenida en su página Web. Tiene su sede principal en la ciudad de Pamplona, municipio del Norte de Santander, desde hace cuatro (4) años creó una sede en Villa del Rosario. Aquí cuenta con una matrícula de 3340 estudiantes en sus 27 carreras y 120 docentes. Los estatutos de la Universidad se resumen en el ACUERDO No.027 del 25 de abril de 2002, el cual se actualiza el Acuerdo No.042 del 17 de junio de 1999, como Estatuto General de la Universidad de Pamplona.

La oferta académica de pregrado la constituye la Facultad de Artes y Humanidades, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias de la Educación, Facultades de Jurisprudencia y Ciencia Políticas, Facultad de Saludo, Facultad de Ingenierías y Arquitectura. Esta última sirvió de escenario para la búsqueda de información sobre Gerencia de aula.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Diseño de la investigación

La presente investigación que se propone analizar **El Aula de clase universitaria: Punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas**, en la universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario se adscribe a un estudio enmarcado en el *enfoque cuantitativo*, que facilita la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer información sobre los patrones de comportamiento de la población en estudio. Su nivel es *descriptivo* puesto que a través del análisis respectivo se aspira caracterizar el objeto de estudio; puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad, "el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente Pallela y Martins (2004).

Es una *Investigación de Campo*, recurre al ambiente de la universidad en estudio para la búsqueda de la información a fin de diagnosticar la problemática alrededor del objeto a investigar y sugerir, de ser posible, conocimientos que inciden en la mejora de la calidad educativa.

El método a utilizar es la *encuesta*, en búsqueda de las opiniones, actitudes, preferencias, desempeño de los entrevistados para lograr, en este caso, la máxima cantidad de datos sobre el tema de la gerencia en el aula, precisar las variables pedagógicas y gerenciales que intervienen en ella. Es una encuesta descriptiva que permitirá realizar comparaciones entre categorías y utilizar una muestra representativa de los sujetos a investigar. Se aplicará una encuesta personal en el aula de clase y se prevén varios encuentros con los docentes y estudiantes seleccionados con el fin constatar nuevamente los resultados obtenidos.

## Población y Muestra

A fin de estimar el número adecuado de sujetos de investigación y garantizar la pertinencia del estudio se define la población y muestra. La población o conjunto de unidades o elementos que se quieren estudiar, constituye "el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación" Palella y Martins (2004, p.93) y sobre la cual se van a generar conclusiones." Para este estudio la población estará conformada por 1048 estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Uní Pamplona. Resulta aclarador que la UníPamplona, sede Villa El Rosario, está conformada por una población estudiantil de 3340 alumnos, y una nómina de 120 docentes. Su organización académica la constituyen el Vicerrector de Interacción social, 1 directora administrativa, ocho directores de programas, una directora de virtualteca y donde hay 27 carreras, que dependen de los programas de las 8 facultades con que cuenta la universidad.

Dada la cantidad, se escogerá una muestra para el acopio de los datos, "la **muestra** es, en esencia, un subgrupo de la población" Hernández y Sampieri (2004 p.305). Como su selección se hará de acuerdo con las características de la población y los objetivos de la misma, la muestra será de tipo **probabilística**, simple, al azar, las cuales son pertinentes a los estudios cuantitativos, se expresan como "subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos" (ídem, p.305). Para ello se necesita determinar *el tamaño de la muestra y seleccionar los elementos muestrales*.

*El tamaño de la muestra.* Es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos, en este caso docentes de la Universidad de Pamplona sede Villa del Rosario y estudiantes de Ingeniería de la misma institución. Se realizó un muestreo aleatorio simple, con un 95% de confiabilidad y 5% de error obteniendo una muestra ajustada de 17 profesores.

$$n = \frac{N \cdot S^2 Z_{\alpha/2}^2}{N \cdot d^2 + S^2 Z_{\alpha/2}^2}$$

$$2 n \text{ ajustada} = n / (1+n/N)$$

$$n = 19,208$$

$$n \text{ ajustada} = 16,55767 = 17$$

$$\text{Donde } N = \text{población profesores} = 120$$

$$s^2 \text{ varianza } p \cdot q \quad 0,5 \cdot 0,5$$

q = 1 - q  
z = normal 95% confiabilidad  
d = error 0.05 = 5%

Para sacar la muestra de los estudiantes de ingeniería se aplicó muestreo aleatorio estratificado que es otra variación del aleatorio simple. Consiste en subdividir a la población en subgrupos más homogéneos, de los que se toman muestras aleatorias simples de cada uno de dichos estratos. Hay que evitar que existan elementos de un estrato en otro.

			S	S2	W * s	W * s2	N	Tamaño muestra por estrato
Ingeniería de alimentos	173	0,16507634	0,5	0,25	0,082538168	0,04126908	19,3139313	19
Ingeniería de sistemas	86	0.08206107	0,5	0,25	0,041030534	0,02051527	9,60114504	10
Ingeniería telecomunicaciones	369	0,35209924	0,5	0,25	0,176049618	0,08802481	41,1956107	41
Ingeniería electrónica	117	0,11164122	0,5	0,25	0,055820611	0,02791031	13,0620229	13
Ingeniería industrial	258	0,24618321	0,5	0,25	0,123091603	0,0615458	28,8034351	29
Ingeniería mecánica	45	0,04293893	0,5	0,25	0,021469466	0,01073473	5,02385496	5
		1			0,5	0,25		117

$$n = \frac{\left( \sum_{h=1}^L W_h S_h \right)^2}{\frac{d^2}{Z^2 \left( \frac{1-\alpha}{2} \right)} + \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L W_h S_h^2}$$

Z = 1,96

d = 0,08

n1 = 131,2665241

Tamaño muestral n ajustada = 116,6549838 = 117

Con 95% de confiabilidad, 5% de error

Se tiene una muestra estratificada con asignación proporcional de 117 estudiantes distribuidos así: 19 ingeniería de Alimentos, 10 ingeniería de

Sistemas, 41 ingeniería de Telecomunicaciones, 13 ingeniería Electrónica, 29 ingeniería Industrial, 5 ingeniería Mecatrónica.

### **Operacionalización de las Variables de estudio**

En todo proyecto de investigación vinculado con los estudios de naturaleza descriptiva, se hace necesaria la operacionalización de las variables que se derivan del marco teórico y establecer sus relaciones en el estudio, la cual se muestra en la página 40 Las variables "pueden asumir diferentes valores en un momento o situación determinada" .presentan un grado de abstracción "que impide utilizarla como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarla" Palella (2004 p.60). Para esta investigación las variable es el aula de clase, con dos dimensiones como son: elementos pedagógicos y Elementos gerenciales; con dos categorías los componentes pedagógicos y las competencias de gestión educativa y ocho sub-categorías: actitudinales, procedimentales, cognitivas, ciudadanas, gestión directiva, gestión administrativa, gestión académica y gestión contextos, por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva y pedagógica de quienes conducen un Aula de clase.

### **Instrumento de recolección de la información**

El instrumento utilizado es el Cuestionario de tipo mixto, representa un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. Contiene preguntas cerradas y abiertas. Se aplicó a los docentes y como manera de contrastar las respuestas se aplicó en estudiantes, un formato idéntico. Estuvo conformado por 40 preguntas cada uno. *La Validez y confiabilidad del instrumento* representa "la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir" Palella (2004, p.146). Al instrumento seleccionado se le aplicó una validez de contenido, para corroborar que las preguntas que se realizaran medían lo que pretendían. Se acudió a *Juicio de Expertos*, en el área de gerencia y metodología, a los cuales se les entregó una versión del documento que contenía los objetivos y el sistema de variables (ver Anexo C).

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Variable	Dimensión	Categoría	Subcategoría	Indicador	Instru	Preg
<b>Aula de Clase:</b>  Escenario en dónde se desarrolla el acto pedagógico y un proceso de gestión educativa	<b>Elementos pedagógicos</b>	<b>Componentes pedagógicos</b>	<b>Actitudinales</b>	Liderazgo,		1
				Motivación,		2
				Respeto por la opinión		3
				Confianza en sí mismo y autocontrol		4
				Comunicación		5
			<b>Procedimentales</b>	Toma de decisiones		6
				Expresión coherente, fluidez al hablar		7
				Resolución de problemas		8
				Trabajo en equipo		9
			<b>Cognitivas</b>	Dominio de contenidos		10
				Planeación y organización académica		11
				Estrategias didácticas,		12
				Evaluación de aprendizajes		13
			<b>Ciudadanas</b>	Participación democrática		14
				Respeto por el otro		15
				Trabajo cooperativo		16
				Convivencia		17
			<b>Gestión directiva:</b>  Dimensión del individuo	Liderazgo instruccional		18
		Promotor al trabajo y al logro de metas			19	
		Estrategia comunicacional			20	
		Pensamiento. analítico,			21	
		Resolución de conflictos			22	
		Ambiente propicio			23	
		Reglas en el aula, normas de			24	

	<b>Elementos Gerenciales</b>	<b>Competencias de gestión educativa</b>	<b>Gestión administrativa:</b> Dimensión colectiva	convivencia				
				Manejo del tiempo		25		
				Participación y grupos de trabajo		26		
				Interacción del grupo		27		
				Ubicación y promoción de liderazgo estudiantil		28		
				Valoración de retroalimentación del grupo		29		
			<b>Gestión académica:</b> Dimensión de la Tarea de Aula	Planifica, ejecuta y evalúa el trabajo		32/35		
				Motiva el trabajo		30		
				Retroalimenta el trabajo		31		
				Fija estándares de ejecución, estrategias		33		
			<b>Gestión contexto s:</b> Dimensión macro institución	Mantiene el progreso de las actividades		34		
				Prevención		37		
				Participación		39/40		
				Convivencia		36		
						Inclusión y permanencia		38

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Culminada la aplicación de los instrumentos a los profesores y estudiantes de la universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, se procedió a tabular los datos aplicando técnicas de estadística descriptiva considerada pertinente. En este caso frecuencias porcentuales, las cuales se muestran en gráficos de barras. El análisis correspondiente se presenta de acuerdo a la operacionalización de las variables. Así se presentan los resultados aplicados al Grupo A-docentes (Anexo A) y al Grupo B-estudiantes (Anexo B), los cuales



contenían 40 ítem correspondientes. En cada caso, al iniciar el análisis se codifican asignando número, la categoría y el informe que se presentan con la primera letra de cada palabra, de inmediato se identifican las categorías, la subcategoría, igualmente el número de sujetos y el tipo de alternativas de respuesta.

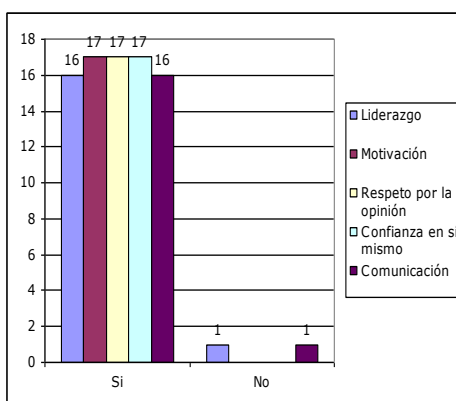
El primer número representa las dicotómicas y luego de la barra ( / ) las preguntas abiertas, ejemplo 1/CP/D, 3/1 que se ha de leer: uno, componente pedagógico, aplicado a docentes: hay tres preguntas dicotómicas y una pregunta abierta. La graficación en barras se identifica con el planteamiento básico de la pregunta para emitir un primer argumento sobre los datos obtenidos de las preguntas dicotómicas: "SI" "NO." Luego se muestran algunas expresiones de los informantes que corresponden a las preguntas abiertas para realizar un segundo análisis que confirma o está en contradicción con la primera información. En el grupo A se enumeran de 1 a 8 en sus dos componentes: el pedagógico y el de gestión educativa. Al grupo B corresponde la numeración 9 a 16 en los mismos componentes.

A las preguntas dicotómicas "SI," "NO" se anexan preguntas de reflexión, tales como: ¿De qué manera?, ¿Cómo lo manifiestas?, ¿En qué lo observas?, ¿Cómo lo logras?, ¿Porqué?, ¿Cómo lo explicas?, ¿Cómo lo manejas? y ¿De qué forma?, a fin de precisar la información requerida. Los resultados de cada instrumento aplicado se confrontan a fin de inferir el propósito de la investigación.

### Grupo A/Docentes

1/CP/D	Categoría	Componentes pedagógicos	Subcategoría	Actitudinales
No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 5/5		

Respuestas dicotómicas



**Gráfico 1. Disposiciones del docente en relación con sus estudiantes en el Aula de clase y fuera de ella.**

**Argumento 1:**

El 100% de los docentes muestran en los indicadores motivación, respeto y confianza el mantener una actitud positiva con sus estudiantes dentro y fuera del aula. Datos que expresan una cierta forma de motivación social que impulsa y orienta la acción hacia el cumplimiento del proceso pedagógico previsto. Sobre los indicadores liderazgo y comunicación, el 94% respondieron asumir tales actitudes y el 6% seleccionaron la opción NO, mostrando no estar predispuestos a una acción cognitiva-emotiva al conocimiento y a la orientación en el ambiente con sus estudiantes, es decir preparar el ánimo para la labor docente.

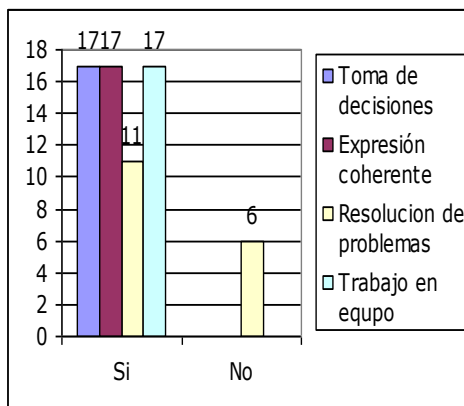
A la pregunta *¿de qué manera?*, los informantes muestran su disposición hacia los estudiantes de la siguiente manera: respeto y buen trato, dominio del contenido de las clases, alternativas de aprendizaje, orientación que hacen hacia lo ambiental, la formación de equipos, consideración hacia lo socio académico, estímulo hacia la investigación.

**Argumento 2:**

Las disposiciones del docente para fomentar una actitud de respeto, como lo afirma Botella (2004) constituye la esencia misma de la educación que debe ir pareja a la enseñanza de los contenidos del saber que se transmiten de generación en generación." La confianza mejora la comunicación permanente con los estudiantes dentro y fuera del aula de clase, así como desarrollar la motivación para preparar el ambiente pedagógico necesario, según Nerecci (1990) porque surge de las necesidades internas e innatas del individuo, que lo incita a realizar distintas actividades y con ello la generación de un liderazgo profesoral, afirmado por Grinberg (1999) que el docente debe ser un visionario que sueña solo y con otros para que asegure una participación amplia, constante y prolongada, planteamientos que fueron respondidos por su mayoría como afirmativos en la pregunta dicotómicas, o parecen puntualizarse cuando se argumentan razones, puesto que su respuestas se orientan a las actividades típicas de clase y la preocupación por la preparación del docente y no necesariamente hacia el acondicionamiento del acto pedagógico para un mejor ejercicio del mismo y el desarrollo de la personalidad individual y social del estudiante.

2/CP/D	Categoría	Componentes pedagógicos	Subcategoría	Procedimentales
No de Sujetos: 17			Alternativas mixtas: 3/1	

Respuestas  
Dicotómicas:



**Gráfico 2. Elementos procedimentales de los docentes en su acción pedagógica**

**Argumento 1:**

En relación con los indicadores toma de decisiones, expresión coherente y trabajo en equipo el 100% de los docentes respondieron afirmativamente, de como fueron planteados las diferentes actividades a seguir por parte del estudiante, en cada situación, de tal forma que minimicen los esfuerzos para lograr la tarea y facilitar los resultados previstos. Al indicador resolución de problemas el 65% procuran resolver los problemas que se suscitan en al aula de clase, y el 35% no respondió al planteamiento.

A la pregunta *¿por qué?, ¿de qué manera?* los informantes expresan: diálogo y despeje de dudas, distancia alumno/profesor, intromisión, sentido de pertenencia, el ejemplo que da en la clase, formación integral, sentido de pertenencia, independencia y autonomía, en el aula para mantener el respeto, orden y la armonía en clase, asignación de trabajos, a la responsabilidad, a la socialización, al compartir experiencias, al fortalecimiento del aprendizaje

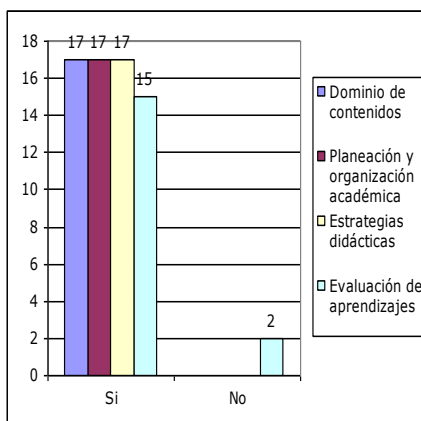
**Argumento 2:**

Los indicadores procedimentales incluyen, entre otras cosas, reglas, técnicas, métodos, destrezas y habilidades, estrategias, procedimientos dirigidas a la consecución de un objetivo referidas al trabajo en equipo como lo afirma Restrepo y otros (2000) el trabajo en equipo consiste "trabajar en coordinación con otros según acuerdos y metas establecidas para lograr un objetivo compartido" y resolución de problemas, en este caso de clase que

fueron respondidas por los docentes en un 65% de manera afirmativa y un 35% no respondieron al planteamiento, podría significar que no se presentan conflictos en clase o que por el contrario se utilizan procedimientos manifiestos por ellos como: "distancia entre estudiante/profesor" lo cual revela un particular estilo, o por el contrario "se fomenta la independencia y autonomía" en el mismo por lo cual no es necesario intervenir en esta materia. Según lo afirmado por Alvarado (s/f) la resolución de problemas en clase "constituye una de las actividades, que es considerada de mayor importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje." Mediante la resolución de problemas es como mejor se aprende, ya que obliga constantemente al estudiante a poner sus conocimientos en práctica, favoreciendo la motivación de algunos, más no de la mayoría.

3/CP/D	Categoría	Componentes pedagógicos	Subcategoría	Cognitivas
No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 3/1		

Respuestas Dicotómicas



**Gráfico 3. Elementos cognitivos-conceptuales de los docentes en el aula.**

**Argumento 1:**

El 100% de los informantes docentes se perciben con dominio de contenidos, utilizan estrategias didácticas y planean y organizan las actividades de clase, en función del conocimiento de los estudiantes en cuanto a los aspectos científicos y a la vida diaria. En cuanto a la evaluación de aprendizajes el 88% contesta que si realizan el proceso de evaluación de aprendizaje y el 12% al responde la opción No, lo cual podría reflejar despreocupación por el proceso de evaluación en relación con la mejora del proceso educativo.

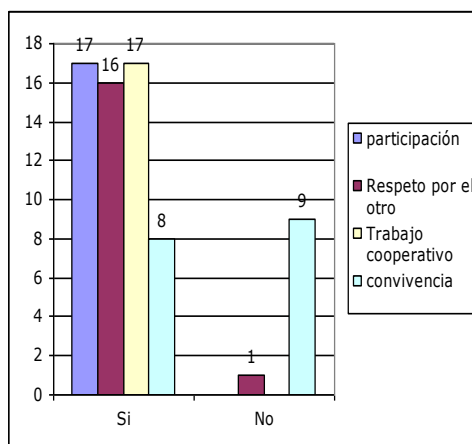
A la pregunta *¿cómo lo explicas?*, los informantes señalaron: depende de la asignatura, a la orientación dentro y fuera del aula, opciones de aprendizaje, estudios suplementarios, los estudios realizados de maestría. Opciones de aprendizaje, y no somos investigadores

**Argumento 2:**

Las estrategias didácticas y las capacidades para comprender, analizar, sintetizar y evaluar los procesos que se llevan a cabo en el aula como parte de los elementos cognitivos del acto pedagógico, los docentes al profundizar sobre sus afirmativas respuestas dicotómicas, acercan sus respuestas a partir de su formación profesional, pero queda poco claro como se muestra ese dominio. Según lo afirmado por Barriga A (1998), dado que la didáctica contempla tanto las estrategias de enseñanza como de aprendizaje.

4/CP/D	Categoría	Componentes pedagógicos	Subcategoría	Ciudadanas
	No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 2/2	

Respuestas Dicotómicas



**Gráfico 4 Elementos ciudadanos de los docentes en el aula.**

**Argumento 1:**

Sobre Participación y Trabajo Cooperativo el 100% de los docentes confirmaron valorar principios ciudadanos de convivencia más allá del acto pedagógico. No obstante, el respeto al otro fue respondido en un 94% de manera afirmativa y un 6% negativamente. En el planteamiento sobre Convivencia, el 47% afirmó que se presentan situaciones que afectan el proceso en el aula y un 53% señala que no se registran estas situaciones. La noción de ciudadanía se asocia en éste caso a una comunidad que comparte por igual un conjunto de derechos democráticos de participación y comunicación que favorecen el ambiente de clase.

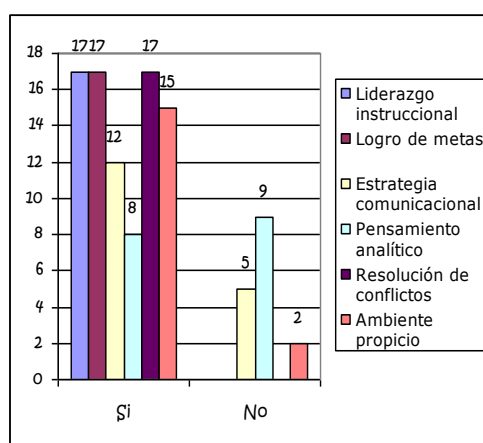
A la preguntas ¿de que manera? y ¿cómo lo manejas? Los docentes expresaron: El debate es importante, escucha, comprensión, libre expresión, fomentando el respeto, es necesario la aceptación de otras posibilidades de pensamiento: siempre al inicio de la clase abordo temas relacionados con la convivencia; Fomentando el respeto por la clase; Creándoles. Conciencia y un suave llamado de atención Dialogo y búsqueda condensada de alternativas; Seis docentes respondieron que no se generan situaciones de convivencia, otros que lo resuelven Accediendo al director de programa y a la dirección académica. En lo grupos cuando se presentan conflictos reorganizo sus miembros y otro señala que no evalúa posiciones o pensamientos personales.

**Argumento 2:**

Aún cuando pareciera que los docentes promueven un ambiente de convivencia y participación, la expresión de resolver una situación con los estudiantes llevándolos a una autoridad pareciera que se transfiere la competencia respectiva y la información que “no evalúa posiciones o pensamientos personales,” pudiera reflejar que no hay interés por la opinión del otro. Como lo define el diccionario de la lengua española (2005) El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia con base a normas e instituciones

1/CG/D	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión directiva
		No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 4/2

Respuestas Dicotómicas



**Gráfico 5. Gestión Directiva. Dimensión del Individuo**

**Argumento 1:**

El liderazgo instruccional, o la posible influencia interpersonal que ejerce el docente con sus estudiantes, se acompaña con el cumplimiento de las metas previstas según la respuesta del 100% de los docentes. Sobre la resolución de conflictos los docentes respondieron afirmativamente. Lo cual indica que el ambiente se desarrolla en condiciones de armonías según el 71% de los docentes en relación con la incorporación de las TIC confirman que la incorporan a las clases y el 29% no las utilizan. Sobre el ambiente propicio para alcanzar un aprendizaje significativo el 88% respondió afirmativamente en tanto que un 12% marcaron la opinión del NO, lo cual puede entenderse que hacen caso omiso a la promoción de un adecuado ambiente para el acto educativo.

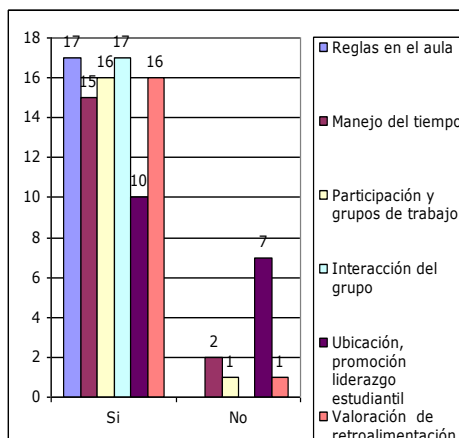
A la pregunta *¿por qué?*, y *¿de qué manera?* los docentes expresan: lo identificaron asociado al debate, a la generación o interrogantes, al estímulo de la participación, la motivándolos a investigar. Sobre el aprendizaje significativo realizan algunas actividades como pasar a los estudiantes para que expliquen a sus compañeros, utilizan tecnologías, pero que en ocasiones los educandos traen sus problemas al aula, alteran el ambiente y no alcanzan sus objetivos.

**Argumento 2:**

Las respuestas en un 100% de los docentes sobre el liderazgo instruccional, se acercan a la definición de Grinberg (1999) como la influencia que se tiene en otros para el logro de un fin valioso. Sobre ambiente propicio para alcanzar aprendizajes significativos no profundizan los profesores en el tema, aun cuando el 88% respondieron afirmativamente su realización en la práctica de aula. Podría acercarse a la definición de González (2006) cómo las relaciones de respeto y confianza con y entre los estudiantes presidan cada una de las acciones pedagógicas y logren imponerse a cualquier diferencia.

2/CG/D	<b>Categoría</b>	<i>Componentes gestión educativa</i>	<b>Subcategoría</b>	<i>Gestión administrativa</i>
No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 4/2		

Respuestas Dicotómicas:



**Gráfico 6. Elementos Gestión administrativa. Dimensión colectiva.**

**Argumento 1:**

A las preguntas sobre reglas en el aula, normas de convivencia e interacción del grupo el 100% de los docentes respondieron afirmativamente, de como fueron planteados las acciones a seguir por parte de ellos con los estudiantes, sobre las orientaciones que se dan en el aula como ambiente integrado de apoyo para facilitar los resultados previstos. A los indicadores manejo del tiempo el 88% procuran distribuir el tiempo durante la hora de clase, el 12% creen que no se puede calcular el tiempo porque hay temas que merecen repasarse por que los contenidos son complejos. Respecto a la participación y grupos de trabajo el 94% respondieron que ellos escuchan a los estudiantes antes de recriminarlos por los errores que cometen en los grupos de trabajo, el 6%, no tiene en cuenta los problemas que se puedan presentar con los estudiantes durante en trabajo en grupo. La ubicación y promoción del liderazgo estudiantil el 58% de los docentes encuestados afirmaron que los líderes estudiantiles ayudan al grupo en el proceso enseñanza-aprendizaje cuando se les asigna responsabilidades de coordinar actividades en el aula, el 42% responden que no hay líderes que todos son iguales en el aula de clase. En la valoración de la retroalimentación del grupo, el 94% de los docentes afirmaron que las estrategias de enseñanza – aprendizaje las trabajan ajustadas al currículum, el 6% respondieron que no la realizan ya que los estudiantes creen que no responden a las expectativas de ellos.

A la pregunta *¿de qué manera?*, los docentes responden previniendo situaciones, cumpliendo horarios, como ya se ha hecho la práctica se exactamente cuanto tardan, planifican y distribuyen el tiempo estipulado en la



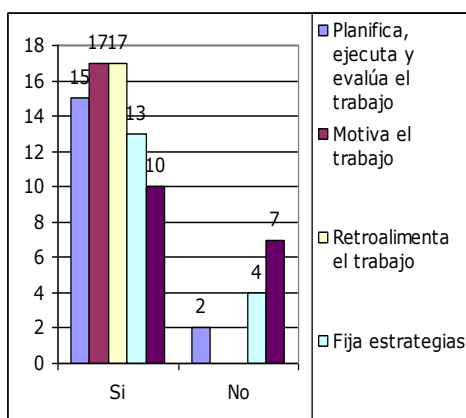
clase, dialogando, no se ha presentado la oportunidad, busco que los líderes estén con los estudiantes que no tienen esta capacidad y los orienten en los trabajos a desarrollar

**Argumento 2**

Las instrucciones de los docentes para fomentar una actitud de reglas en el aula e interacción del grupo que mejore los elementos procedimentales en su acción administrativa con los estudiantes en el aula de clase fueron respondidas afirmativamente por el 100% de los docentes en las preguntas dicotómicas, cuando se objetan razones no parecen señalarse, puesto que sus respuestas no reflejan la opinión formulada por ellos, ni la definición dada por Brewer (2003), La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito. Los indicadores participación y grupos de trabajo y valoración y retroalimentación del grupo que fueron respondidos por los docentes en un 94% de manera afirmativa y un 6% no respondió al planteamiento podría parecer que se utiliza la retroalimentación en el aula por medio de grupos de trabajo. Según Kopelman, R. (1988). La retroalimentación ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Además les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo.

3/CG/D	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión académica
		No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 4/1

Respuestas Dicotómicas:



**Gráfico 7. Gestión académica. Dimensión de la tarea de aula.**

**Argumento 1:**

El 88% de los docentes perciben que planifican, ejecutan, evalúan y dan a conocer los contenidos de las áreas que administran a los estudiantes

para superar la improvisación en el aula de clase, el 12%, no realiza este proceso. La motivación y la retroalimentación del trabajo es realizada por el 100% de los docentes entrevistados para superar el desempeño académico y lograr las metas u objetivos propuestos. Así mismo, el 76% de los encuestados afirman que ejecutan acciones para apoyar el proyecto de vida de los estudiantes, el 24% de los docentes no tienen en cuenta esta acción. Un 59% de los docentes, promueven proyectos de aprendizaje como respuesta a los problemas o necesidades del entorno y para beneficio de la comunidad. El 41% respondió que no promueven estos proyectos.

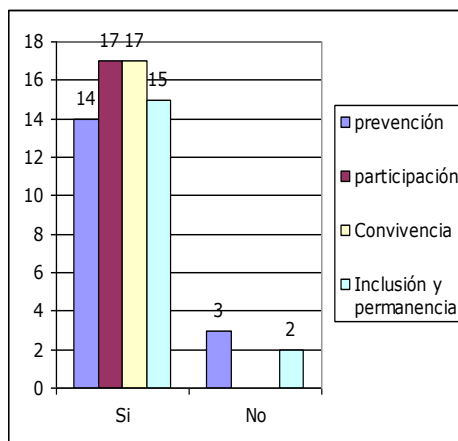
A la pregunta *¿de que maneras?*, señalaron: con talleres, propiciando la participación en clase, trabajos de investigación; mediante el uso de nuevas tecnologías de aprendizaje; los oriento sobre la importancia de tomar en serio el estudio; me comunico mucho con ellos y realizamos actividades y discusión permanente; involucrar al estudiante en el proceso y hacerlo partícipe de la construcción del conocimiento.

### **Argumento 2**

La motivación realizada en el aula por el 100% de los docentes como parte de su tarea y el desempeño académico logrando los objetivos propuestos reflejan la opinión formulada por ellos. Según Salazar (1994) "la motivación en el aula es una herramienta para orientar a los estudiantes hacia el logro de sus metas," por esta razón el docente debe asumir una efectiva y permanente motivación de sus estudiantes hacia logros significativos.

4/CG/D	<b>Categoría</b>	<i>Componentes gestión educativa</i>	<b>Subcategoría</b>	<i>Gestión contextos</i>
	No de Sujetos: 17		Alternativas mixtas: 1/4	

Respuestas Dicotómicas:



**Gráfico 8. Gestión contextos. Dimensión macro institucional.**

**Argumento 1:**

Sobre Participación y convivencia el 100% de los docentes confirmaron valorar principios ciudadanos de convivencia más allá del acto pedagógico. No obstante, la prevención fue manifestada en un 82% de manera afirmativa y un 18% negativamente. En el esbozo sobre inclusión y permanencia, el 88% afirmó que apoyan desde el aula a los estudiantes en su proceso con la universidad y un 12% señala que no se registran estas situaciones. La noción de ciudadanía se asocia en éste caso a una colectividad que participa por igual un conjunto de derechos democráticos de cooperación e información que benefician el contexto de clase.

A las preguntas ¿porqué?, ¿de qué manera? y ¿de qué forma? Los docentes enunciaron: es mejor trabajar en un ambiente de armonía, confianza, amistad, todos son importante desde el celador, los compañeros de trabajo y los superiores, los oriento y aconsejo, fomentando el estudio, Invitándolos a actividades extractase, Recordándoles las metas proyectadas desde el primer día de clase, destruyen los elementos del aula, no se ha trabajado con ellos sobre el tema, cuando hay sentido de pertenencia se cuida el entorno.

**Argumento 2**

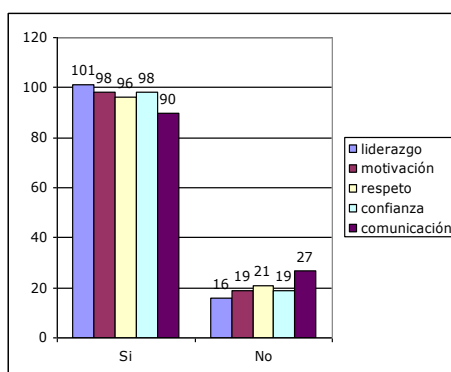
Las respuestas afirmativas por parte de los docentes sobre los indicadores participación definida por Restrepo B. (2001), la participación exige aprender a trabajar con otros y por los otros y en donde el trabajo en equipo debe ser una práctica permanente y convivencia como lo argumenta Restrepo B. (2001), la convivencia es el principio de la sociedad porque sin esta voluntad ninguna forma de organización social es posible: aceptar a los otros en medio de los cuales

vivimos, es la base de civilidad, respondida por el 100% de los docentes podrían significar que se llevan a cabo con éxito en el aula de clase. Sin embargo las repuestas sobre inclusión y permanencia fueron respondidas por los docentes en un 88% de manera afirmativa y un 12% no respondieron al planteamiento podría representar que la mayoría de los docentes apoyan desde el aula a los estudiantes en este proceso en la universidad, que definido según la guía de auto evaluación institucional del Ministerio de educación Nacional de Colombia (2005), la inclusión y permanencia favorece la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos.

### Grupo B/Estudiantes

1/CP/E	Categoría	Componentes pedagógicos	Subcategoría	Actitudinales
No de Sujetos: 117		Alternativas mixtas: 5/5		

Respuestas dicotómicas:



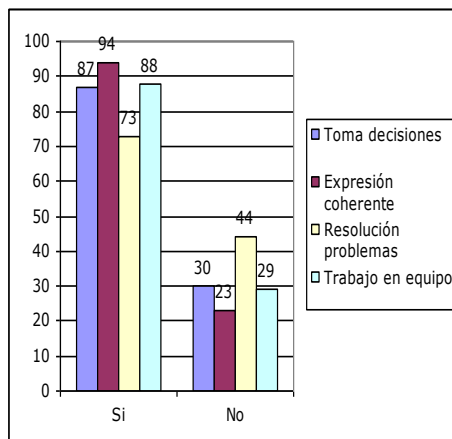
**Gráfico 9. Disposiciones del docente en relación con sus estudiantes en el Aula de clase y fuera de ella.**

#### Argumento 1:

La mayoría de los docentes mantienen una actitud positiva dentro y fuera del aula de clase según lo afirmado por los estudiantes encuestados. Sobre el indicador liderazgo, el 86% de los encuestados respondieron que los docentes asumen tal actitud y el 14% seleccionaron la opción No, mostrando que los docentes están dispuestos a una actitud proyectada dentro y fuera del aula con sus estudiantes, es decir lideran la labor docente. Como lo define Grinberg (1999) que el docente debe ser un visionario que sueña solo y con otros para que asegure una participación amplia, constante y prolongada.

2/CP/E	<b>Categoría</b>	<i>Componentes pedagógicos</i>	<b>Subcategoría</b>	<i>Procedimentales</i>
No de Sujetos: 117			Alternativas mixtas: 4/4	

Respuestas Dicotómicas:



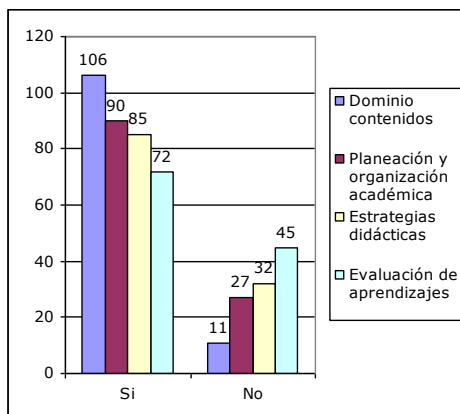
**Gráfico 10. Elementos procedimentales de los docentes en su acción pedagógica**

**Argumento 1:**

En relación con los indicadores toma de decisiones definido por Koontz y otros (1999), como “encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática y trabajo en equipo afirmado por Restrepo y otros (2000) “trabajar en coordinación con otros según acuerdos y metas establecidas para lograr un objetivo compartido” el 74% de los estudiantes respondieron afirmativamente, de cómo los docentes plantean las diferentes actividades a seguir en el aula de clase, de tal forma que disminuyan los esfuerzos para lograr la tarea y facilitar los efectos presentidos. Al indicador expresión coherente, fluidez al hablar el 80% afirman que los docentes procuran establecer criterios claros y bien fundamentado cuando envían un mensaje oral para las actividades que se realizan en el aula de clase, y el 20% respondió a la pregunta con un No.

3/CP/E	<b>Categoría</b>	<i>Componentes pedagógicos</i>	<b>Subcategoría</b>	<i>Cognitivas</i>
No de Sujetos: 117			Alternativas mixtas: 4/4	

Respuestas Dicotómicas



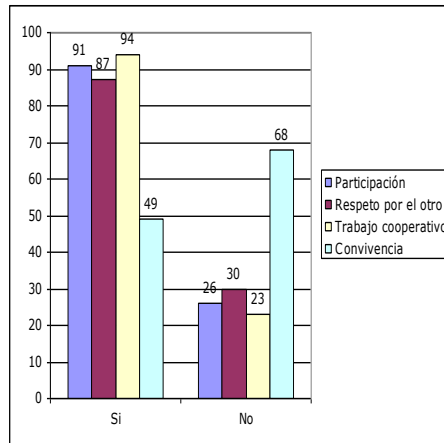
**Gráfico 11. Elementos conceptuales de los docentes en el aula**

**Argumento 1:**

El 91% de los informantes estudiantes observan que los docentes de la universidad en estudio tienen dominio de contenidos. Cada uno de los elementos conceptuales hace referencia a un aspecto distinto de la enseñanza, siguiendo el ciclo total del proceso enseñanza-aprendizaje, desde la planificación y organización de la enseñanza, definida por Castellanos (2002) como "la relación que se establece entre fines a alcanzar y medios para lograrlo eficientemente," las estrategias didácticas para el aprendizaje según Barriga A. y otros (1998) sirven para aprender, recordar y usar la información y la evaluación sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje según Halcones (1999) implica reflexión sobre qué y cómo aprenden los estudiantes. Dentro de estos componentes se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, para que el docente retroalimente sus propias prácticas ajustándolas a las necesidades de sus estudiantes.

4/CP/E	<b>Categoría</b>	<i>Componentes pedagógicos</i>	<b>Subcategoría</b>	<i>Ciudadanas</i>
No de Sujetos: 117		Alternativas mixtas: 4/4		

Respuestas Dicotómicas:



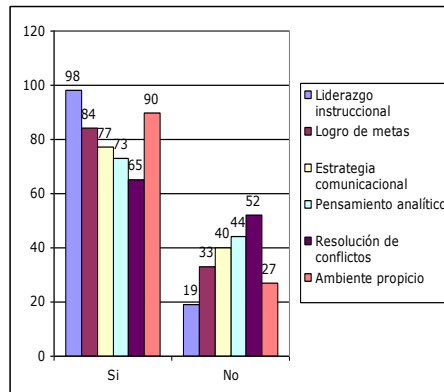
**Gráfico 12. Elementos ciudadanos de los estudiantes en el aula.**

**Argumento 1:**

El respeto por el otro Según el diccionario de la lengua española (2005), crea un ambiente de seguridad y cordialidad el 74% fue respondido en forma afirmativa por los estudiantes y un 26% negativamente. La participación democrática el 78% de los docentes confirmó valorar principios ciudadanos Restrepo B. (2001), la participación exige aprender a trabajar con otros y por los otros y en donde el trabajo en equipo debe ser una práctica permanente. En el planteamiento sobre convivencia, el 42% afirmó que se presentan situaciones que afectan el proceso en el aula y un 58% señalan que no se registran estas situaciones. Por lo tanto se debe tener una situación de convivencia como lo afirma Restrepo B. (2001), la convivencia es el principio de la sociedad porque sin esta voluntad ninguna forma de organización social es posible.

1/CG/E	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión directiva
		No de Sujetos: 117		Alternativas mixtas: 4/2

Respuestas Dicotómicas:



**Gráfico 13. Gestión Directiva. Dimensión del Individuo.**

**Argumento 1:**

Con relación a los indicadores liderazgo instruccional ambiente propicio el 80% de los estudiantes entrevistados afirmaron como los docentes plantean las diferentes actividades a seguir en el aula de clase, para propiciar actitudes responsables ante los cambios que se están presentando. A los indicadores estrategia comunicacional, logro de metas, pensamiento analítico y resolución de conflictos el 70% procuran orientar las actividades de aula, ofreciendo pautas a los estudiantes en el comienzo y en el desarrollo de la clase y el 30% no respondió al planteamiento hecho por el investigador

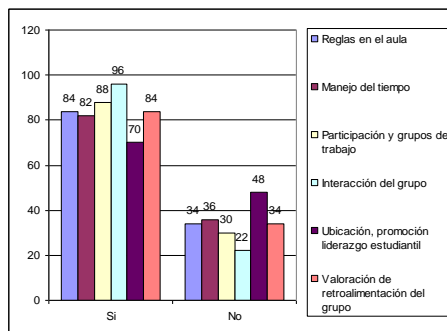
A la pregunta ¿de qué manera? Y ¿por qué?, los estudiantes expresan: Atendiendo y escuchando a lo estudiantes, Resolviendo inquietudes, socializando sugerencias, monótonas, utilizan diferentes herramientas para el buen entendimiento, dedican poco tiempo a un tema, estimulan para el éxito, ambiente de interacción.

### Argumento 2:

Las respuestas en un 84% sobre liderazgo, se acercan a una definición del mismo, Según lo expresado por Nachiha (2006), el liderazgo es inherente al docente como gerente de aula, quien debe coordinar el proceso instruccional según la situación individual o grupal de la clase. según las respuestas de los estudiantes se presume que los docentes estimulan la participación de estos en clase y atienden sus sugerencias. A la pregunta si los docentes promueven un ambiente propicio en el aula para el logro de los aprendizajes significativos, aunque fue afirmado por el 77% de los encuestados, no profundiza en el tema. El ambiente propicio es definido por González (2006) como el establecimiento en el aula de un clima de relaciones respetuosas y de confianza con y entre los estudiantes.

2/CG/E	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión administrativa
		No de Sujetos: 117	Alternativas mixtas: 4/2	

Respuestas Dicotómicas:



**Gráfico 14. Gestión administrativa. Dimensión directiva.**

### Argumento 1:



A la pregunta sobre interacción del grupo el 82% de los estudiantes respondieron afirmativamente, de cómo los docentes plantean las acciones a seguir por parte de ellos con los educandos y como promueven un ambiente de trabajo en equipo que permite la participación de todos los integrantes, sobre las orientaciones que se dan en el aula como ambiente integrado de apoyo para facilitar los resultados previstos. A la pregunta sobre reglas en el aula, manejo del tiempo, participación y grupos de trabajo y valoración de retroalimentación del grupo la mayoría de los estudiantes respondieron afirmativamente como los docentes plantean las acciones a seguir a seguir sobre las orientaciones que se dan en el aula como ambiente integrador.

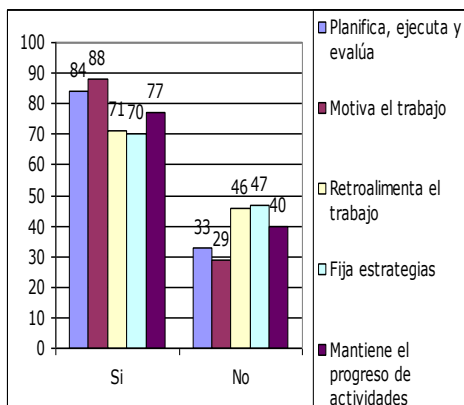
El 60% afirmó que los docentes logran que los líderes estudiantiles ayuden a los compañeros en el proceso enseñanza-aprendizaje cuando se les asigna responsabilidades de coordinar actividades en el aula, el 40% afirmó que no hay líderes en el aula de clase. A la pregunta ¿de qué forma? Y ¿de qué manera?, los estudiantes argumentaron: preparan con anterioridad las clases, respetan el tiempo adecuado para cada hora de clase, hay un orden conceptual válido del tiempo para el desarrollo de la clase; dividen el tiempo para que alcance para el tema preparado, no existe una comunicación mutua estudiante/profesor; no hay líderes, resaltando a los líderes y diciéndoles que pueden colaborar, los que son participativos no ejecutan sus funciones de monitores, solo interactúan con el docente.

### **Argumento 2**

Las disposiciones de los docentes para promover una actitud de interacción del grupo que perfeccione los elementos procedimentales en su acción administrativa con los estudiantes en el aula de clase fueron respondidas afirmativamente por el 82% de los estudiantes en las preguntas dicotómicas, cuando se objetan razones no parece señalarse, puesto que sus respuestas no reflejan la opinión formulada por ellos y definida interacción del grupo por Brewer (2003), como la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito. Los indicadores participación y grupos de trabajo, valoración y retroalimentación del grupo que fueron respondidas en su mayoría de manera afirmativa planteamiento que podría parecer que se utiliza la retroalimentación en el aula por medio de grupos de trabajo. Definida la retroalimentación por Kopelman, R. (1988). Como la ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas.

3/CG/E	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión académica
No de Sujetos: 117			Alternativas mixtas: 5/1	

Respuestas dicotómicas:



**Gráfico 15. Elementos académicos de los docentes en el aula**

**Argumento 1:**

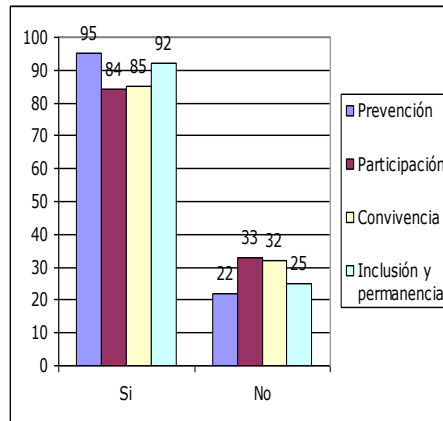
El 75%% de los estudiantes perciben que los docentes planifican, ejecutan, evalúan y motivan el trabajo en el aula de clase. La retroalimentación, fijación de estrategias y el mantener el progreso de las actividades a desarrollar, fue respondida afirmativamente por el 62% de los estudiantes donde puedan incrementar sus habilidades de liderazgo, en la organización educativa y que pueda promover el sentido de excelencia en todos los aspectos de su vida. A la pregunta *¿de que manera?* señalaron: No hay una conducta espontánea de los docentes en beneficio de un buen aprendizaje, solo se preocupan por dictar su clase, son muy estrictos, solo hacen lo que les conviene, dando apoyo estudiantil, proponen trabajos extras para ayudar, haciendo que se presenten proyectos prácticos.

**Argumento 2**

Al analizar las respuestas abiertas respondidas por los estudiantes no tienen concordancia con lo que significa la motivación en el aula de clase por los docentes. La motivación debe llevar al estudiante al aprendizaje, la superación personal y el establecimiento de metas según lo expresado por Nereci (1990).

1/CG/D	Categoría	Componentes gestión educativa	Subcategoría	Gestión contextos
No de Sujetos: 117			Alternativas mixtas: 1/4	

Respuestas dicotómicas:



**Gráfico 16. Valores comunes como modo de conciliar la inclusión y permanencia, la participación y la convivencia docente-estudiante.**

El 80% de los estudiantes opinan que los docentes mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución educativa y que los enseñan a desenvolverse en su entorno social, valorando estos principios más allá del acto pedagógico. El 72% de los estudiantes testificaron que los docentes han desarrollado sentido de pertenencia por la universidad, además que como estudiantes se sienten vinculados estrechamente con la Facultad y con la institución en estudio.

A las preguntas ¿cómo lo explica?, ¿de qué manera? y ¿porqué? Los informantes manifestaron: la universidad de Pamplona es una familia, todos se llevan bien, los profesores manejan campos distintos pero se ayudan mutuamente, Por el buen trato que se ve con los demás compañeros, son chéveres para tratar, nos motivan a que no cancelemos las materias en que vamos mal, manejan bien el entorno, solo se basan en sus actividades que son sus clases, haciéndonos saber la importancia de ser profesionales, dan buen ejemplo, nos demuestran el gran cariño que tiene por la institución, se preocupan por que los estudiantes no cometan errores que perjudiquen el ambiente de la universidad, se nota el interés por cuidar la universidad.

### **Argumento 2**

Se infiere de los datos suministrados por el 100% de los estudiantes sobre las disposiciones de los docentes para promover el perfeccionamiento de los componentes gestión educativa en su acción contexto sobre el sentido de inclusión y permanencia, según la guía de auto evaluación institucional del Ministerio de Educación Nacional (MEN) Colombia, hay que favorecer la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos para el mejoramiento convivencia ya que según Restrepo B. (2001), Una de

nuestras principales carencias en el orden social, es la falta de convivencia y participación que demuestran hacia la universidad en estudio. A través de la participación, una persona se reconoce a sí misma y reconoce a otros, mejora su autoestima según Restrepo B. (2001). Podría representar que según los datos suministrados por los estudiantes los docentes apoyan desde el aula a éstos en este proceso dentro y fuera de la universidad en estudio.

Cuadro 1.

Análisis comparado: Grupo A-docentes y Grupo B-alumnos

Componente pedagógico	Docentes	Estudiantes	Concepto contrastado teórico analítico
<p>Elementos Actitudinales (Ítem 1-5)</p>	<p>El total de informantes se perciben con actitud de motivación, respeto y confianza hacia los estudiantes. Una minoría señala no cumplir con el liderazgo y la comunicación.</p> <p>Las razones emitidas sobre lo anterior no corresponden al planteamiento respondido en las dicotómicas, parecieran orientarse a lo procedimental.</p>	<p>Las respuestas de la mayoría de los estudiantes afirman que los docentes mantienen positivas relaciones interpersonales como competencia docente en el aula de clase.</p>	<p>Los datos reflejan que los estudiantes coinciden con las respuestas de los docentes en las preguntas dicotómicas. Sin embargo hay que resaltar que los docentes en las preguntas abiertas se orientan hacia lo procedimental y no lo actitudinal, lo cual genera poca precisión en las respuestas.</p> <p>Los elementos actitudinales están constituidos por valores, normas, creencias y actitudes dirigidas al equilibrio personal y a la convivencia social; y se relacionan con los aprendizajes fundamentales y con las capacidades cognitivas-intelectuales, cognitivas-motrices y cognitivas-afectivas. Gallardo B. (2000)</p>
<p>Elementos Procedimentales (Ítem 6-9)</p>	<p>Los docentes se perciben con predisposición hacia la toma de decisiones, expresión coherente y trabajo en equipo. Sobre resolución de conflictos el 35% no respondió.</p> <p>En las respuestas de ampliación muestran un sesgo en resolución de conflictos, observándose que el 35% no responde y el 65% que responde afirmativamente orienta sus respuestas a un problema de autoridad, lo cual no precisa procedimientos.</p>	<p>Los estudiantes informantes observan que los docentes mantienen preferencias hacia la toma de decisiones, la expresión coherente y el trabajo en equipo.</p> <p>El 35% de los estudiantes respondieron negativamente a la pregunta sobre resolución de conflictos, orientando sus respuestas hacia problemas de no autoridad, lo cual precisa procedimientos</p>	<p>Los datos reflejan coincidencia en los tres primeros puntos. Pareciera inferirse desatención en la resolución de problemas, en razón de las variadas y distorsionadas respuestas de ambos informantes.</p> <p>Los elementos procedimentales, se refieren al conocimiento acerca de cómo ejecutar acciones interiorizadas como las habilidades intelectuales y motrices; abarcan destrezas, estrategias y procesos que implican una secuencia de acciones u operaciones a ejecutar de manera ordenada para conseguir un fin. Gelpi y otros (2008)</p>

<p>Elementos Cognitivos (Ítem 10-13)</p>	<p>El total de profesores afirman dominio de contenidos, planeación y organización académica y estrategias didácticas. La evaluación de aprendizajes un 12% responde negativamente</p> <p>Al requerir ampliación de respuesta sobre el último planteamiento, los informantes la orientan hacia su formación académica, pocos aciertan sobre el proceso de evaluación en sí.</p>	<p>Los estudiantes coinciden con los docentes en el dominio de contenidos, planeación estratégica y estrategias didácticas.</p> <p>La evaluación de aprendizajes un 39% respondieron negativamente que el docente la realice para mejoramiento del acto educativo</p>	<p>Ambos informantes coinciden en el dominio de contenidos, planeación estratégica y estrategias didácticas.</p> <p>Igualmente las respuestas coinciden en reflejar debilidades en el proceso de evaluación de los aprendizajes vista la evaluación como mejora del acto educativo. Los elementos cognitivos, se refieren al conocimiento que tenemos de las cosas, datos, hechos, conceptos, principios y leyes que se expresan con un conocimiento verbal. Gelpi y otros (2008)</p>
<p>Elementos Ciudadanos (Ítem 14-17)</p>	<p>La <i>participación y trabajo cooperativo</i> lo realizan el total de profesores. Sobre <i>respeto por el otro</i> el 6% responden negativamente. Pero la <i>convivencia</i> es positiva en dase según el 53%, el resto señala que hay problemas en ese aspecto.</p> <p>La ampliación sobre participación y convivencia los informantes responden coherentemente a los planteamientos sobre el fomento de elementos ciudadanos en el aula.</p>	<p>Los estudiantes confirman que los docentes ejercitan herramientas analíticas básicas para fomentar el comportamiento ciudadano.</p> <p>El 47% de los docentes y el 42% de los estudiantes señalan problemas en la...Convivencia, o vida en común, lo cual afectan el clima del grupo y disminuyen el rendimiento de profesores y estudiantes.</p>	<p>Podría inferirse que los elementos ciudadanos se predicen pero, en su mayoría no se practican en el 100,000% de formación según los datos obtenidos, puesto que resulta contradictorio que el planteamiento sobre <i>convivencia</i> presenta respuestas que indican que hay problemas en la vida en común, los porcentajes lo atestiguan.</p> <p>Los elementos ciudadanos según Gutiérrez (2004) propone a los estudiantes una formación plena, social y responsable, que contribuya a estructurar una identidad y a desarrollar capacidades para participar en la construcción de una sociedad más equilibrada y justa.</p>

Componente de Gestión educativa	Docentes	Estudiantes	Concepto contrastado
<p>Gestión Directiva (Ítem 18-23)</p>	<p>Liderazgo instruccional, logro de metas la resolución de conflictos todos responden afirmativamente. Respuestas sobre pensamiento analítico y toma de decisiones gerenciales un 52% responde no ejercerlas. El ambiente propio lo genera el 88% y solo el 71% dice realizar intercambio de información como proceso de comunicación.</p> <p>La ampliación sobre el liderazgo instruccional y ambiente propio los docentes responden de manera relacionada con las respuestas dicotómicas</p>	<p>Los estudiantes coinciden en las respuestas sobre liderazgo, logro de metas y ambiente propio. En tanto que un 45% de los, estudiantes no resolvieron los conflictos que se presentan en el aula de clase, contradiciendo en parte la respuesta docente. El 66% intercambia información como proceso de comunicación, un 77% genera un ambiente propio en el aula de clase. Un 38% no ejerce la toma de decisiones</p> <p>Confrontadas las respuestas dicotómicas con las abiertas sobre liderazgo instruccional y ambiente propio los estudiantes responden de manera referida</p>	<p>Las respuestas presentan coincidencia entre docentes y estudiantes en cuanto a liderazgo instruccional y logro de metas que se lleva a cabo e forma eficiente. El hecho que el 52% de los docentes no se preocupe por la toma de decisiones demuestra que no se resuelven situaciones problemáticas en el aula de clase y que por el contrario se presenta incertidumbre. La no resolución de conflictos en el aula puede afectar drásticamente la interacción de los estudiantes en el aula. En la comunicación en el aula hay diferencia entre lo afirmado por los docentes y lo contratado por los estudiantes, demostrándose que no hay facilidad en lograr acuerdos en las tareas a realizar por parte de éstos en el aula de clase.</p> <p>Según <b>Pingas (2001)</b> plantea que se hace necesario que la gestión directiva convierta en una acción dinámica, flexible, integradora de todas las actuaciones, abierta a la realidad de la escuela y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas educacionales, tomando en consideración la realidad actual del país, para cada subsistema y escuela.</p>
<p>Gestión Administrativa (Ítem 24-29)</p>	<p>Reglas en el aula y normas de convivencia, interacción del grupo el total de profesores respondieron realizarlas y promoverlas. El 12% cree imposible el manejo del tiempo. Casi la totalidad fomenta la participación y grupos de trabajo. El 42% sostiene que no hay líderes en el aula y el resto si los ocupan para orientar a los compañeros.</p>	<p>Coincide el dato estudiantil con el docente en cuanto a reglas en el aula, manejo del tiempo, participación y grupos de trabajo, interacción de grupos, retroalimentación de grupos. Sobre liderazgo estudiantil coinciden casi en la misma proporción ambos informantes 42% y 40% expresan</p>	<p>Ciertamente los datos presentan coincidencia, lo cual podría indicar que en este punto los docentes ejecutan estrategias con el objeto de desarrollar una administración programada de su labor buscando la pertinencia y la racionalización de los recursos en el aula. Sin embargo, resalta el hecho de la apreciación, por</p>

Componente de Gestión educativa	Docentes	Estudiantes	Concepto contrastado
Gestión Académica (ítem 30-35)	<p>Sobre valoración de la retroalimentación del grupo un 94% aprueba tal hecho.</p> <p>En el manejo del tiempo y liderazgo coinciden las respuestas de ampliación con las dicotómicas y responden a los planteamientos.</p> <p>El 88% planifica, ejecuta y evalúa el trabajo. Motivar y retroalimentar el trabajo la fomentan todos los docentes. El 76% fija estándares de ejecución, estrategias, recursos disponibles. El 59% mantiene el progreso de las actividades.</p> <p>La ampliación de la información sobre motivación al trabajo los informantes señalaron estrategias propias del acto pedagógico y aspectos de formación personal, reflejando coherencia con las dicotómicas.</p>	<p>inexistencia de mismo.</p> <p>En las respuestas a las preguntas abiertas, los estudiantes respondieron sobre manejo del tiempo y liderazgo coincidiendo con las respuestas dicotómicas, que los docentes respetaban el tiempo de las dases, no hay liderazgo en el aula, preparan con anterioridad la clase, entre otros.</p> <p>El 75% de los estudiantes afirman que los docentes cumplen con los elementos de la gestión académica. Sin embargo hay distinción con las respuestas docentes puesto que las mismas presentan variación en los porcentajes.</p> <p>La ampliación de las respuestas abiertas sobre motivación al trabajo los estudiantes, manifiestan similitud de respuesta a las respuestas dicotómicas, señalando que los docentes proponen trabajos extras para ayudar, dan apoyo a los estudiantes, entre otros.</p>	<p>ambos informantes, de la inexistencia de liderazgo estudiantil.</p> <p>Según López (2003), en la gestión administrativa su campo de acción básico se orienta al uso de los recursos, mediante el cumplimiento de normas y procedimientos que sirvan de apoyo a la actividad académica.</p> <p>Hay que destacar la diferencia entre las respuestas. Mientras los estudiantes afirman que todo se cumple, los docentes varían sus respuestas mostrando que en un porcentaje considerable algunos no las desarrollan.</p> <p>La gestión académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como aparece en el Decreto 230 de febrero de 2002- del Ministerio de Educación de Colombia (MEN).</p>
Gestión de Contextos (ítem 36-40)	<p>El 59% de los informantes previene a los estudiantes para desenvolverse en el entorno social.</p> <p>El 100% afirma promover la participación, estudiantil y profesoral en la universidad. Igualmente afirma el 100% sobre la convivencia, como el mantenimiento de las buenas relaciones en el trabajo.</p> <p>El 88% apoya a los estudiantes en el proceso de inclusión y permanencia a la universidad.</p>	<p>Los docentes señalan promover en un 59% el desenvolvimiento estudiantil en el entorno social, en tanto que los estudiantes perciben un grado mayor; un 72%.</p> <p>El 81% de estudiantes afirman que los docentes promueven la participación estudiantil y profesoral a la universidad, y los docentes un 100%. Sobre la convivencia coinciden en afirmar buenas relaciones en un porcentaje del 100%</p>	<p>Las respuestas presentan variación en los porcentajes. La distinción en las respuestas por cada grupo de informantes, podría indicar, en primer lugar, un impreso proceso comunicacional entre docentes y estudiantes, y en segundo lugar, un desdesejo por este elemento gerencial dentro del aula sugiriendo desarticulación social, cultural, laboral e institucional que confunde la información obtenida, puesto que ambos coinciden en realizar una buena vida en común (convivencia). Esto último contradice</p>



Componente de Gestión educativa	Docentes	Estudiantes	Concepto contrastado
	<p>La ampliación de las preguntas dicotómicas refleja un interés y disposición positiva de los docentes con su trabajo en la universidad y la motivación hacia la preparación de los estudiantes para la vida en la comunidad y fuera de la institución. Lo cual significa que los planteamientos presentan coherencia en las respuestas de los informantes.</p>	<p>La inclusión y permanencia en la universidad, los estudiantes afirman recibir apoyo en un 100%, mientras que los docentes en un 88%.</p> <p>A la ampliación de las respuestas abiertas sobre las preguntas dicotómicas, hay coherencia en las respuestas de los estudiantes. Sobre lo que opinaron los docentes como demuestran gran cariño por la institución, todos se llevan bien, el buen trato entre compañeros, se preocupan porque los estudiantes no cometan errores que perjudiquen el ambiente de la universidad.</p>	<p>las respuestas obtenidas sobre elementos ciudadanos.</p> <p>La gestión de contextos incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo, Figueroa (1996).</p>

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

En esta sección final se presentan en forma resumida, los resultados del análisis efectuado por el investigador en torno al tema, derivado del tratamiento de los datos y de los interrogantes planteados, contenidos en los objetivos:

1. Las conclusiones a las que llevó el trabajo de investigación sobre gerencia de aula en la Universidad de Pamplona mediante los componentes pedagógicos en su elemento actitudinal refleja coincidencia entre las respuestas de los estudiantes y las respuestas de los docentes en las preguntas dicotómicas, resaltando que en las respuestas a las preguntas abiertas los docentes se orientan hacia lo procedimental y no hacia lo actitudinal.

2. Seguidamente en los elementos procedimentales según las respuestas de los estudiantes y profesores reflejan coincidencia hacia la toma de decisiones, fluidez al hablar y trabajo en equipo, pero no hay congruencia en las respuestas sobre resolución de conflictos. Este elemento procedimental está enfocado a como se ejecutan las acciones dentro del aula de manera ordenada para conseguir un fin.

3. A los elementos cognitivos que también se mencionan en el trabajo de investigación existe coincidencia por parte de profesores y estudiantes en el dominio de contenidos, planeación estratégica y estrategias didácticas, pero se refleja debilidad en el proceso de evaluación. Donde se puede inferir que los docentes son profesionales más no pedagogos.

4. Asimismo en los elementos ciudadanos pareciera que no se practicaran en el proceso de formación de los estudiantes, existiendo problemas en la vida en común de la convivencia. Este elemento sirve a los estudiantes para su formación plena, social y responsable que estructure su identidad y su personalidad.

5. En los componentes de gestión educativa en la gestión directiva se presentan problemas en la toma de decisiones afectando el proceso de clase. Si se detectan amenazas se ha de hacer un plan para enfrentarlas; hay que analizar la situación, determinar los elementos que son relevantes y obviar los

que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

6. De la misma manera en el componente gestión administrativa hay coincidencia por parte de docentes y estudiantes resaltando el hecho de la inexistencia de liderazgo estudiantil y este valor, sirve para resolver dificultades y lograr objetivos que se propongan tanto los docentes como los estudiantes para lograr la armonía en el aula de clase.

7. En el componente gestión académica que también hace parte de este trabajo de investigación hay contraste entre las respuestas de los estudiantes y profesores. Mientras los estudiantes afirman que todo se cumple, los profesores varían sus respuestas demostrando que algunos no las desarrollan. Este componente es de fortalecimiento en todo programa educativo ya que permite promover, evaluar y fortalecer la calidad académica

8. En la gestión de contextos se demuestra un impreciso proceso comunicacional entre docentes y estudiantes contradiciendo y confundiendo sus respuestas sobre la vida en común (convivencia) que se lleva a cabo en el aula de clase de la universidad en estudio. Hay que desarrollar un proceso educativo que haga que el profesor asuma su papel de mediador en un espacio más democrático y participativo como es el aula de clase. El docente ha de preocuparse por la parte académica pero también centrarse en los procesos enseñanza-aprendizaje, en valores y responsabilidad moral.

9. Mi experiencia como investigador: Una vez tamizados los resultados de la investigación concluyo: que los docentes de la Universidad de Pamplona si realizan Gerencia de Aula, pero solo tienen en cuenta los componentes pedagógicos, porque no desarrollan la totalidad de los componentes gerenciales.

## REFERENCIAS

- Alvarado (s/f), *Resolución de problemas*. [Documento en línea] Disponible: [redexperimental.gob.mx/descargas.php?id=237](http://redexperimental.gob.mx/descargas.php?id=237)-[Consulta 2007, Septiembre 20].
- Arreguin, J (1986), *Sistemas de comunicación y enseñanza*. México, Trillas.
- Barriga, A. y Otros (1998), *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.
- Botella (2004), *El respeto en la educación*. [Documento en línea] Disponible: [www.papelesparaelpromgreso.com/número12/1203.html](http://www.papelesparaelpromgreso.com/número12/1203.html). [Consulta 2007, septiembre 20].
- Botero, C. (2008), *Cinco tendencias de la gestión educativa*. [Documento en línea] Disponible: [secretosenred.com/articles/7567/1/CINCO-TENDENCIAS-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA/Paacutegina1.html](http://secretosenred.com/articles/7567/1/CINCO-TENDENCIAS-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA/Paacutegina1.html) - 93k. [Consulta 2008, Junio 24].
- Brewer (2003), *Interacción de grupos*. [Documento en línea] Disponible: [www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1888-concepto-degrupo-.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1888-concepto-degrupo-.html)-41k. [Consulta 2007, Septiembre 20].
- Bringas, J. (2001). *Teoría y práctica de la dirección educacional*. La Habana: ISPJAE.
- Cardona, J. (s/f), *La tendencia de los enfoques gerenciales en todos los sectores se orientan hacia la gestión...Universidad de San Buenaventura seccional Medellín*. [Documento en línea] Disponible: [www.usbmed.edu.co/posgrados/educación/e\\_gerencia\\_educativa.htm](http://www.usbmed.edu.co/posgrados/educación/e_gerencia_educativa.htm)-32k. [Consulta 2007, Junio 25].
- Castellano Bohórquez (2002). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Venezuela: CENDES.
- Córdova (2002), "La comunicación estratégica como instrumento del gerente de aula para el desarrollo del proceso aprendizaje a nivel de la segunda etapa de educación básica". [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos25/sistemas-operativos-aduanas/sistemaoperativos.shtml>. [Consulta 2007, Noviembre 25].
- Decreto No 0553 del 5 de Agosto de 1970. *El Ministerio de Educación Nacional facultó a la institución para otorgar títulos en calidad de Universidad, según Decreto No 1550. De acuerdo con la Ley 30 de 1992.*

- Diccionario de la lengua española* (2005) Espasa-Calpe S.A. Madrid.
- Diccionario Larousse Ilustrado*. (1995). Agrupación editorial S.A. Barcelona: España.
- Doménech y Viñas (1997), *Un cambio cultural e una organización educativa*. [Documento en línea] Disponible: [www3.unileón.es/dp/adoENRIQUE/público01.htm-23k](http://www3.unileón.es/dp/adoENRIQUE/público01.htm-23k). [Consulta 2007, Julio 25].
- Drucker, P. (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Editorial Norma.
- Estatuto General de la Universidad de Pamplona*. Acuerdo No 027 del 02 de Abril de 2002.
- Figueroa (1996), *Propuesta de gerencia para un instituto de investigación y desarrollo*. Estudio de Caso: Instituto de Investigaciones Petroleras de LUZ. Tesis de Maestría.
- Gallardo, B. (2000), *Procedimientos, estrategias de aprendizaje. Su naturaleza, enseñanza y evaluación*. Valencia, España. Editorial Tirant lo Blanch.
- Gelpi y otros (2008), *Estudio de elementos procedimentales, cognitivos y actitudinales del docente*. [Documento en línea] Disponible: [www.raemonline.com.ar/pdf\\_pub/n1\\_08/v2n1\\_24\\_28r.pdf\\_](http://www.raemonline.com.ar/pdf_pub/n1_08/v2n1_24_28r.pdf_) [Consulta 2008, Septiembre 20].
- González (2003), *Al determinar el "perfil del docente de las Escuelas Básicas Bolivarianas en su gestión como gerente de aula en el Municipio Crespo, del Estado Lara"*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos25/sistemasoperativos-aduanas/sistemaoperativos.shtml>. [Consulta 2006, Noviembre 25].
- González (2006), *Creación de ambientes propicios para el aprendizaje*. [Documento en línea] Disponible: [pedagogía.wordpress.com/2006/11/20creación-de-ambientes-propicios-para-el-aprendizaje/-49k](http://pedagogía.wordpress.com/2006/11/20creación-de-ambientes-propicios-para-el-aprendizaje/-49k). [Consulta 2008, Agosto 25].
- Gutiérrez (2004), *Elementos ciudadanos*. [Documento en línea] Disponible: [www.mineducación.gov.co/1621/article-162771.html-81k-](http://www.mineducación.gov.co/1621/article-162771.html-81k-) [Consulta 2008, Septiembre 20].
- Halcones (1999), *Evaluación de los aprendizajes en la gestión educativa*: [Documento en línea] Disponible: [serin.ugr.es/Boletines%20página%20web/anexoevaldoc.pdf](http://serin.ugr.es/Boletines%20página%20web/anexoevaldoc.pdf). [Consulta 2008, Febrero 22].
- Johnson, D. (1999), *El aprendizaje cooperativo en el Aula*, Buenos Aires. Editorial Paidós.

- Kopelman, R. (1988), *Administración de la productividad en las organizaciones*. México D. F. MacGraw-Hill.
- Ley 30 de 1992, Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- López (2003), *Nuevo Manual del Supervisor, director y docente*. Maracaibo. [Documento en línea] Disponible: [de.móviles.yahoo.com/dder-club-der-toten-dichter/index-59720.html-15k-](http://de.móviles.yahoo.com/dder-club-der-toten-dichter/index-59720.html-15k-). [Consulta 2007, Abril 15].
- McCune, J. (1998). *El heroico nuevo mundo de la gerencia*. Editorial SUMMA.
- Ministerio de Educación Nacional (2005), *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Santafé de Bogotá, Colombia. Revolución Educativa.
- Ministerio de Educación Nacional (1996): *Plan Decenal de Educación (1996 – 2005)*, Colombia, <http://www.mineducación.gov.co/plan-estratégico>.
- Nachiha (2006), *El estilo gerencial del docente*. [Documento en línea] Disponible: [www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-32134902\\_ITM-31k](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32134902_ITM-31k) [Consulta 2008, Septiembre 20].
- Nereci, G. (1990), *Motivación y Aprendizaje en el Aula*: Buenos Aires, Argentina. Kapelusz.
- Nieto (2002), "Desempeño profesional del personal docente gerente de aula, que cumple funciones en la unidad educativa "Don Bernabé Planas" de Barquisimeto Estado Lara". [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos25/sistemas-operativos-aduanas/sistemas-operativos.shtml>. [Consulta 2006, Noviembre 25].
- Olivera (2002), *Teoría de la Administración*, Internacional Thomson Editores, S.A. de CV [Documento en línea] Disponible: [www.promonegocios.net/administración/definición-eficiencia.html-33k](http://www.promonegocios.net/administración/definición-eficiencia.html-33k). [Consulta 2008, Septiembre 04].
- Palella s., S y Martins,P. F. (2004) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL
- Restrepo B. (2001), *Educación para la participación*. [Documento en línea] Disponible: [www.amorpormedellin.org/Columna/convivencia.htm](http://www.amorpormedellin.org/Columna/convivencia.htm) - 40k. [Consulta 2008, septiembre 04]
- Restrepo B. (2001), *La convivencia*. [Documento en línea] Disponible: [www.amorpormedellin.org/Columna/convivencia.htm](http://www.amorpormedellin.org/Columna/convivencia.htm) - 40k. [Consulta 2008, septiembre 04].

- Restrepo, M. y Campo, R, 2000. *La Docencia Como Práctica*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá 2002
- Rodríguez, A. (2001). *Rol del docente en la Gerencia de Aula frente a los Cambios que Genera el Nuevo Diseño Curricular*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos25/sistemas-operativos-aduanas/sistemas-operativos.shtml>. [Consulta 2006, Diciembre 05]
- Ruiz Lúquez, J. (1992). *Gerencia en el Aula*. Nirgua, Estado Yaracuy. Venezuela: Instivoc
- Salazar, J. (1994). *Gerencia en el Aula. Una Alternativa para la Educación*. Printed. Maracay. Venezuela
- Sandy y Ramírez, (2006). *Técnica cuantitativa de encuesta: El Cuestionario un instrumento de investigación*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.espacioblog.com/myfiles/quirosleiva/Encuesta>. [Consulta 2008, febrero 25]
- Soto (1992), *organización escolar, las modernas teorías educativas*. [Documento en línea] Disponible: [www.scribd.com/word/download/289316?extension=pdf](http://www.scribd.com/word/download/289316?extension=pdf). [Consulta 2007, Noviembre 27]
- Toranzos (1996). Evaluación de la calidad: Evaluación y calidad, en revista Iberoamericana de educación No 10. Organización de Estados Iberoamericanos OEI, para la educación, la ciencia y la cultura. [Documento en línea] Disponible: [www.oei.es/oeivit/rie10a03.htm](http://www.oei.es/oeivit/rie10a03.htm) - 56k. [Consulta 2008, septiembre 04]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

**ANEXOS A**  
Instrumento de recogida de información docente



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO**  
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN/ DOCENTES**

Estimados Docentes:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, como participante de la maestría en gerencia educacional, la cual consiste en responder la serie de planteamientos que conforman el **Cuestionario Mixto** que se anexa y que sirve como instrumento para la recogida de datos del trabajo investigativo que realizo titulado: ***El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas***. La información obtenida será con fines investigativos. Le agradezco altamente la sinceridad en las respuestas.

Su colaboración es imprescindible para llevarla a cabo y le agradecemos su participación en el mismo.

Muchas gracias por su colaboración

Jorge Alirio Peñaloza Páez  
CI. 13.452.421

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"**

**CUESTIONARIO MIXTO**

*Instrumento para docentes*

Fecha: \_\_\_\_\_

**A. Datos generales**

Organización educativa	
Sector	Años en la institución
Nombre y apellidos (opcional)	
M (    ), F (    ), Docente (    )	

**B. Orientaciones generales**

Con el fin de conocer sobre la Gerencia de Aula en la Universidad de Pamplona, interesa su opinión y experiencia, debido a que con ella podrán detectarse las competencias requeridas para **El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas**. La información que se proporcione se manejará en forma confidencial, con fines académicos, por lo tanto le solicitamos su colaboración para responder a los siguientes planteamientos. En la organización, se plantearon dos ejes que actúan como elementos guías para la formulación de preguntas: a) elementos pedagógicos y b) elementos gerenciales.

**C. Instrucciones**

Encierre en un círculo la respuesta que consideres correcta; en aquellas de respuesta abierta, por favor responde de manera concreta y sincera.

**D. Información solicitada**

***Componentes pedagógicos***

1. ¿Proyectas una actitud de liderazgo dentro y fuera del aula de clase?

SI      NO

¿De qué manera?

---

---

2. ¿Sientes motivación por el trabajo que realizas como docente?

SI NO

¿Cómo lo manifiestas?

---

---

3. ¿Inspiras respeto en tus estudiantes?

SI NO

¿En que lo observas?

---

---

4. ¿Mantienes el autocontrol frente a los inconvenientes que se suscitan en el aula con los estudiantes?

SI NO

¿Cómo lo logras?

---

---

5. ¿Ofreces una comunicación participativa y afectiva a tus estudiantes dentro y fuera del aula de clase?

SI NO

¿De qué manera?

---

---

6. ¿Estableces criterios claros y bien fundamentados en las actividades que se realizan en el aula de clase?

SI NO

7. ¿Te expresas de manera fluida, espontánea y adecuada durante el desarrollo de las clases?

SI NO

8. ¿Procuras resolver los problemas que se suscitan al interior del aula de clase aún cuando no formes parte de los mismos?

SI NO

¿Por qué?

---

---

9. ¿Promueves el trabajo en equipo para fortalecer el aprendizaje colaborativo en tus estudiantes?

SI NO

¿De que manera?

---

---

10. ¿Posees dominio del área o de las áreas de conocimiento que impartes a tus educandos?

SI NO

¿Cómo lo explicas?

---

---

11. ¿Realizas con antelación la planeación y organización del proceso de enseñanza aprendizaje que vas a desarrollar en el aula?

SI NO

12. ¿Los temas de clase que seleccionas, se adecuan a las características de los estudiantes, la naturaleza de los contenidos y la disponibilidad de recursos existentes en la institución o comunidad?

SI NO

13. ¿El proceso de evaluación que desarrollas tiene como finalidad la mejora de cada uno de los agentes que intervienen en el hecho educativo: docente, estudiante, representantes, entre otros?

SI NO

14. ¿Aceptas y respetas la diversidad de pensamientos, opiniones, convicciones y visiones del mundo que poseen los educandos?

SI NO

¿De que manera?

---

---

15. ¿Tratas a los educandos sin ofenderlos, desacreditarlos, intimidarlos, ni aprovecharse de los errores que cometen?

SI NO

16. ¿Al planificar prevé la ejecución de tareas individuales, de interacción grupal y de intervención docente?

SI NO

17. ¿Se generan con frecuencia en el aula de clase situaciones de convivencia que repercuten negativamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

SI NO

¿Cómo lo manejas?

---

---

### ***Competencias de gestión educativa***

18. ¿Estimulas la participación de tus estudiantes?

SI NO

¿Cómo?

---

---

19. Atiendes las sugerencias de tus educandos?

SI NO

20. ¿Estimas que debes buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos?

SI NO

21. ¿Como ayuda empleas programas o herramientas gerenciales para la toma de decisiones en asuntos del aula?

SI NO

22 ¿Reconoces posibilidades de solución de mutuo beneficio en los conflictos entre docente y estudiantes?

SI NO

23. ¿El ambiente que promueves dentro del aula de clase, crees que es el apropiado para alcanzar aprendizajes significativos?

SI NO

¿Por qué?

---

---

24 ¿Orientas las actividades de aula, ofreciendo a los estudiantes pautas para su comienzo y desarrollo?

SI NO

25 ¿Logras un manejo adecuado del tiempo en las actividades de clase?

SI NO

¿De qué manera?

---

---

26 ¿Escuchas con detenimiento antes de recriminar los errores o debilidades que presentan los miembros de los equipos de trabajo?

SI NO

27 ¿Promueves un ambiente de trabajo en equipo que permite la participación de todos los integrantes?

SI NO

28 ¿Logras que los líderes estudiantiles se conviertan en facilitadores para el grupo en el proceso enseñanza-aprendizaje?

SI NO

¿De que manera?

---

---

29. ¿Las estrategias de enseñanza-aprendizaje/ evaluación que seleccionas, responden a las necesidades de los estudiantes?

SI NO

30. ¿Realizas actividades para motivar a los alumnos hacia el aprendizaje, la superación personal y el establecimiento de metas?

SI NO

¿De que manera?

---

---

31. ¿Ofreces oportunamente observaciones y sugerencias a los estudiantes, con la intención de mejorar su desempeño académico?

SI NO

32. ¿Estableces y das a conocer a los estudiantes las competencias, estándares e indicadores de logro previstos para el área o las áreas que administras?

SI NO

33. ¿Ejecutas programas o acciones que apoyan el proyecto de vida de tus educandos?

SI NO

34. ¿Promueves proyectos de aprendizaje que den respuesta a problemas o necesidades del entorno?

SI NO

35 ¿Incorporas en tu planeación acciones que involucran la participación de instituciones o personas del contexto, donde se haya inserta la institución donde laboras?

SI NO

36. ¿Mantienes buenas relaciones con los miembros de la institución donde laboras?

SI NO

¿Por qué?

---

---

37. ¿Facilitas a través de las situaciones de clase, el desarrollo de la capacidad en los alumnos de valorar y desenvolverse en su entorno social, político, económico y cultural?

SI NO

38. ¿Apoyas, desde el aula, a los estudiantes en su proceso de inclusión y permanencia a la universidad?

SI NO

¿De que manera?

---

---

49. ¿Observas sentido de pertenencia de los estudiantes a la Universidad?

SI NO

¿De que forma?

---

---

40. ¿Desde la docencia de aula, te sientes vinculado estrechamente con la facultad, con la universidad en la que laboras?

SI NO

¿Por qué?

---

---

**Gracias por su colaboración**

## **ANEXOS B**

Instrumento de recogida de información estudiantes



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN/ estudiantes**

Estimado estudiante:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, como participante de la maestría en gerencia educacional, la cual consiste en responder la serie de planteamientos que conforman el Cuestionario Mixto que se anexa y que sirve como instrumento para la recogida de datos del trabajo investigativo que realizo titulado: *El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas*. La información obtenida será con fines investigativos. Le agradezco altamente la sinceridad en las respuestas.

Su colaboración es imprescindible para llevarla a cabo y le agradecemos su participación en el mismo.

Muchas gracias por su colaboración

Jorge Alirio Peñaloza Páez  
CI. 13.452.421

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"**

**CUESTIONARIO MIXTO**

*Instrumento para estudiantes*

Fecha: \_\_\_\_\_

**A. Datos generales**

Organización educativa	
Sector	Años en la institución
Nombre y apellidos (opcional)	
M (    ), F (    ), Estudiante (    )	

**B. Orientaciones generales**

Con el fin de conocer sobre la Gerencia de Aula en la Universidad de Pamplona, interesa su opinión y experiencia, debido a que con ella podrán detectarse las competencias requeridas para ***El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas***. La información que se proporcione se manejará en forma confidencial, con fines académicos, por lo tanto le solicitamos su colaboración para responder a los siguientes planteamientos. En la organización, se plantearon dos ejes que actúan como elementos guías para la formulación de preguntas: a) elementos pedagógicos y b) elementos gerenciales.

**C. Instrucciones**

Encierre en un círculo la respuesta que consideres correcta; en aquellas de respuesta abierta, por favor responde de manera concreta y sincera.

## **D. Información solicitada**

### ***Componentes pedagógicos***

1. ¿Proyectan los profesores de la institución una actitud de liderazgo dentro y fuera del aula de clase?

SI NO

2. ¿Expresan los profesores motivación por el trabajo que realizan?

SI NO

3. ¿Los estudiantes respetan a los profesores?

SI NO

4. ¿Los profesores mantienen autocontrol frente a los inconvenientes que se suscitan en el aula con los estudiantes?

SI NO

5. ¿Ofrecen los profesores una comunicación participativa y afectiva con los estudiantes dentro y fuera del aula de clase?

SI NO

6. ¿Los profesores establecen criterios claros y bien fundamentados en las actividades que se realizan en el aula de clase?

SI NO

7. ¿Se expresan los profesores de manera fluida, espontánea y adecuada durante el desarrollo de las clases?

SI NO

8. ¿Los profesores procuran resolver los problemas que se suscitan al interior del aula de clase aún cuando no formes parte de los mismos?

SI NO

9. ¿Promueven los profesores el trabajo en equipo como estrategia de enseñanza?

SI NO

10. ¿Poseen los profesores dominio del área o de las áreas de conocimiento que imparten?

SI NO

11. ¿Realizan los profesores con antelación la planeación y organización del proceso de enseñanza aprendizaje que desarrollan en el aula?

SI NO

12. ¿Los eventos de clase que seleccionan los profesores se adecuan a las características de los estudiantes, la naturaleza de los contenidos y la disponibilidad de recursos existentes en la institución o comunidad?

SI NO

13. ¿El proceso de evaluación que desarrollan los profesores tienen como finalidad la mejora de cada uno de los agentes que intervienen en el hecho educativo: docente, alumno, representantes, entre otros?

SI NO

14. ¿Los profesores aceptan y respetan la diversidad de pensamientos, opiniones, convicciones y visiones del mundo que poseen los alumnos?

SI NO

15. ¿Los profesores tratan a los alumnos sin ofenderlos, desacreditarlos, intimidarlos, ni aprovecharse de los errores que cometen?

SI NO

16. ¿Es evidente en el aula de clase que los profesores prevén la ejecución de tareas prevén que estas sean individuales, de interacción grupal y de intervención docente?

SI NO

17. ¿Se generan con frecuencia en el aula de clase situaciones de convivencia que repercuten negativamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

SI NO

### **COMPONENTES GESTIÓN EDUCATIVA**

18. ¿Los profesores estimulan tu participación en clase, atienden tus sugerencias?

SI NO

¿De qué manera?

---

---

19. Realizan los profesores tareas de gestión que apoyan los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos?

SI NO

20. ¿Tus profesores incorporan como medio y recurso de enseñanza-aprendizaje las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC)?

SI NO

21. ¿Emplean tus profesores herramientas gerenciales de ayuda para la toma de decisiones en asuntos del aula?

SI NO

22. ¿Los profesores dan solución de mutuo beneficio a los conflictos entre docente y estudiantes?

SI NO

23. ¿El ambiente que promueven tus profesores dentro del aula de clase, te parece apropiado para alcanzar aprendizajes significativos?

SI NO

¿Por qué?

---

---

24. ¿Tus docentes guían y orientan las actividades de aula, ofreciendo pautas para su comienzo y desarrollo?

SI NO

25. ¿El profesor maneja adecuadamente el tiempo en las actividades de clase?

SI NO

¿De qué manera?

---

---

26. ¿Tus docentes escuchan con detenimiento las sugerencias, antes de recriminar los errores o debilidades que presentan los miembros de los equipos de trabajo?

SI NO

27. ¿Se promueve por parte de los docentes un ambiente de trabajo en equipo que permite la participación de todos los integrantes?

SI NO

28. ¿Tus docentes logran que los líderes estudiantiles se conviertan en facilitadores para el grupo en el proceso enseñanza-aprendizaje?

SI NO  
¿De que manera?  

---

---

29. ¿Las estrategias de enseñanza-aprendizaje/ evaluación que seleccionan los docentes, responden a las necesidades de los estudiantes?

SI NO

30. ¿Consideras que los docentes realizan actividades para motivar a los estudiantes hacia el aprendizaje, la superación personal y el establecimiento de metas?

SI NO

¿De que manera?  

---

---

31. ¿Los docentes ofrecen oportunamente observaciones y sugerencias a los estudiantes, con la intención de mejorar su desempeño académico?

SI NO

32. ¿Los docentes establecen y dan a conocer a los estudiantes las competencias, estándares e indicadores de logro previstos para el área o las áreas que administran?

SI NO

33. ¿Los docentes ejecutan estrategias que apoyan tus proyectos de vida?

SI NO

34. ¿Promueven los docentes proyectos de aprendizaje que den respuesta a problemas o necesidades del entorno?

SI NO

35. ¿Los docentes incorporan en su planeación acciones que involucran la participación de instituciones o personas del contexto, donde se haya inserta la institución donde estudias?

SI NO

36. ¿Los profesores mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución donde estudias?

SI NO

¿Cómo lo explicas?  

---

---

37. ¿Te enseñan los docentes a desenvolverte en tu entorno social, político, económico y cultural?

SI NO

38. ¿Consideras que los docentes apoyan, desde el aula, a los estudiantes en su proceso de inclusión y permanencia a la universidad?

¿De que manera?

---

---

39. ¿Te parece que tus profesores han desarrollado sentido de pertenencia con la Universidad?

SI NO

¿Por qué?

---

---

40. ¿Cómo estudiante, te sientes vinculado estrechamente con la facultad, con la universidad de Pamplona?

SI NO

¿Por qué?

---

---

**ANEXOS C**  
Formato validación instrumentos



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
MAESTRI A EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Ciudadano Profesor:** \_\_\_\_\_

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, referida a la revisión del instrumento para la recogida de datos del trabajo investigativo que realizo titulado: *El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas*, y cuyos objetivos son:

**General**

Fundamentar el Aula de clase como escenario micro de la Gerencia educativa, con miras a profundizar la optimización del acto educativo a ese nivel. Caso: Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, Departamento Norte de Santander, República de Colombia

**Específicos**

1. Identificar en el docente de Aula, competencias pedagógicas en su accionar educativo.
2. Determinar competencias de gestión en el Aula, a la luz de los principios de la gerencia como contenido científico.
3. Analizar la información obtenida y sus implicaciones en la optimización del acto educativo a ese nivel.

Su colaboración es imprescindible para llevarla a cabo y le agradecemos su participación en el mismo.

Muchas gracias por su colaboración

Jorge Alirio Peñaloza Páez  
13.452.421 Cúcuta

## DATOS DEL VALIDADOR

Nombre y apellidos:

---

Universidad:

---

Facultad:

---

<p>Años de experiencia docente en la universidad:</p> <p><input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25</p> <p><input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> Más de 30 años</p>	<p>Situación administrativa-profesional:</p> <p><input type="checkbox"/> Hora cátedra</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasional medio tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasional tiempo completo</p> <p><input type="checkbox"/> De Planta</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>
<p>Titulación académica/ mención:</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciado, o equivalente</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Master</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Doctor</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Otros</p> <hr/>	
<hr/>	

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
MAESTRI A EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Ciudadano Profesor:** \_\_\_\_\_

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, referida a la revisión del instrumento para la recogida de datos del trabajo investigativo que realizo titulado: *El Aula de clase universitaria: punto de encuentro de estrategias gerenciales y pedagógicas*, y cuyos objetivos son:

**General**

Fundamentar el Aula de clase como escenario micro de la Gerencia educativa, con miras a profundizar la optimización del acto educativo a ese nivel. Caso: Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, Departamento Norte de Santander, República de Colombia

**Específicos**

1. Identificar en el docente de Aula, competencias pedagógicas en su accionar educativo.
2. Determinar competencias de gestión en el Aula, a la luz de los principios de la gerencia como contenido científico.
3. Analizar la información obtenida y sus implicaciones en la optimización del acto educativo a ese nivel.

Su colaboración es imprescindible para llevarla a cabo y le agradecemos su participación en el mismo.

Muchas gracias por su colaboración

Jorge Alirio Peñaloza Páez  
13.452.421 Cúcuta

## DATOS DEL VALIDADOR

Nombre y apellidos:

---

Universidad:

---

Facultad:

---

<p>Años de experiencia docente en la universidad:</p> <p><input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25</p> <p><input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> Más de 30 años</p>	<p>Situación administrativa-profesional:</p> <p><input type="checkbox"/> Hora cátedra</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasional medio tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasional tiempo completo</p> <p><input type="checkbox"/> De Planta</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>
<p>Titulación académica/ mención:</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciado, o equivalente</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Master</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Doctor</p> <hr/>	
<p><input type="checkbox"/> Otros</p> <hr/>	
<hr/>	