

## Capítulo 4

---

# **E**strategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de estudiantes universitarios en Colombia<sup>1</sup>

## **Management strategies to optimize the academic performance of university students in Colombia**

Candelaria Niño Sotomayor  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
cnino6@unisimonbolivar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-0696-0240>

Tatiana Mercado Covo  
Universidad Cecar. Sincelejo-Colombia  
tatiana.mercado@cecar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-6540-9988>

Alexis Palacios Arrieta  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
apalacios@unisimonbolivar.edu.co; alexispalaciosarrieta@yahoo.es  
<https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>

141

---

1 Este artículo es resultado de un trabajo de investigación de Maestría titulado: Factores Académicos y Personales Asociados al Rendimiento Académico de los Estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Sucre.

## RESUMEN

142 El objetivo del presente capítulo es analizar estrategias gerenciales que optimicen el rendimiento de los estudiantes de Administración de Empresas en la Universidad de Sucre. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Se consideró una muestra representativa de 100 estudiantes por medio de un muestreo aleatorio, al cual se le aplicó el cuestionario SMLQ (Autorreporte, estrategias de aprendizaje y motivación), así mismo se aplicó el Cuestionario de Procesos de Enseñanza (CPE), a los docentes de los semestres seleccionados diseñado por Carrascal. Estos instrumentos han sido validados a través de otras investigaciones realizadas en Colombia, España y México. En los resultados, se determinó que los procesos de enseñanza tienen una relación altamente significativa con el rendimiento académico de los estudiantes del programa, que en la actividad de retroalimentación de los resultados de la evaluación y el hacer seguimiento al proceso de aprendizaje, no está influyendo positivamente en el rendimiento académico de estos; así mismo, se observó que la variable Semestre que cursa el estudiante está correlacionado con el promedio de notas y muestra que en los primeros semestres predomina el rendimiento académico deficiente. Finalmente se concluye que a medida que el estudiante cursa un semestre mayor, su rendimiento académico mejora; por otra parte, se comprobó que a los estudiantes a quienes nunca se les aplicaron técnicas, trabajos y formas de evaluar como guías didácticas, prácticas de campo, visitas empresariales, entre otras, mostraron un rendimiento académico más deficiente que los otros estudiantes a quienes sí se les aplicaron.

**Palabras clave:** estrategias gerenciales, gerencia educativa, rendimiento académico.

## ABSTRACT

The objective of this chapter is to design management strategies that optimize the performance of students of Business Administration at the

University of Sucre. The study had a quantitative approach of descriptive type. A representative sample of 100 students was considered by means of a random sampling to which the SMLQ questionnaire was applied (Self report, learning strategies and motivation), also the teachers of the selected semesters were applied the Questionnaire of Teaching Processes (CPE) designed by Carrascal. These instruments have been validated through other research carried out in Colombia, Spain and Mexico. The results showed that the teaching processes have a highly significant relationship with the academic performance of the students of the program, that in the activity of feedback of the results of the evaluation and the monitoring of the learning process is not influencing positively the Academic performance of these students, as well, it was observed that the semester variable that the student is correlated is correlated with the average grade and shows that during the first semesters poor academic performance predominates. Finally, it is concluded that as the student studies a higher semester, his academic performance improves, on the other hand, it was verified that the students who were never applied techniques, works and ways of evaluating them as didactic guides, field practices, visits Entrepreneurs, among others, showed a poorer academic performance than the other students who did.

143

**Keywords:** management strategies, educational management, academic performance.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la revolución educativa, el Ministerio de Educación Nacional establece, entre otras, tres grandes metas que son: la ampliación de cobertura, la calidad en educación y su pertinencia. Mantener el nivel de cobertura depende en gran parte de la retención y permanencia del estudiante en el sistema, hecho que se encuentra ligado al nivel de rendimiento del estudiante; en esa misma medida, la calidad educativa dependerá del nivel del mismo.

Teniendo en cuenta que el bajo rendimiento académico es un problema que afecta a todo el sistema educativo, se considera justificable y pertinente, en el marco de la evaluación permanente de los programas, valorar la relación existente entre los factores que afectan el rendimiento académico de los estudiantes con la gestión de la institución educativa para mejorarlo; evitándose con esto la deserción estudiantil, aspecto que viene afectando a las instituciones de educación superior en sus diferentes niveles de estudio.

Según Calderón (2006), en el tema del rendimiento académico, la mayoría de las instituciones universitarias carecen de un verdadero sistema que articule lo administrativo con lo pedagógico, mostrándose como un hecho aislado que no está relacionado con la gestión gerencial, ya que este último no se tiene en cuenta como un elemento clave para determinar si se están alcanzando los objetivos educativos.

144

Las universidades son conscientes de esta situación, ya que la existencia de variables controlables y no controlables puede afectar el buen desempeño y la gestión gerencial que realizan los directivos de una institución educativa. De allí la razón para que la gerencia académica implemente las estrategias necesarias que le permitan lograr los objetivos trazados en lo relacionado con la formación de ciudadanos competentes, que sean capaces de afrontar los problemas y proponer soluciones, que logren adaptarse a los permanentes cambios, es decir, personas que estén preparadas para orientar y cualificar su vida con responsabilidad y compromiso.

En un mundo globalizado como en el que vivimos en los actuales momentos, de continuos cambios, como es el caso del desarrollo tecnológico, la amplitud de mercados, la competencia creciente en la adquisición de conocimientos, son componentes que llevan a la gerencia moderna a consi-

derar las nuevas tendencias de mejoramiento continuo que promuevan la búsqueda de la calidad en todos los procesos y actividades inherentes a la organización. Es por ello que la gerencia se constituye en un factor fundamental de la gestión en todas las esferas de la organización, hasta el punto de poder afrontar los cambios e incertidumbres, dar un manejo óptimo a los recursos que se dispongan, siempre en búsqueda del logro de los objetivos y de resultados de calidad, los cuales se vean reflejados en la formación del estudiante a través de su excelente rendimiento académico.

Para el Ministerio de Educación Nacional, la gestión en los establecimientos educativos es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Por lo tanto, para el ministerio la gestión educativa está constituida por las siguientes cuatro áreas:

145

1. La gestión directiva tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto, y sus referentes concretos son la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.
2. La gestión pedagógica y académica, como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, personal y profesional. Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

3. La gestión administrativa y financiera se encarga de todo lo relacionado con los sistemas de información y registros de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.
4. La gestión 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.

### **ESTADO DEL ARTE**

146

El estado del arte se realizó teniendo en cuenta estudios o investigaciones desarrolladas por autores reconocidos en el tema, tomados como contribuciones que brindan una mayor comprensión de las diferentes estrategias gerenciales, que permitan optimizar el rendimiento académico del estudiante. De acuerdo a la revisión realizada, se observó que el tema ha sido mayormente tratado a nivel de educación media. A continuación se presentan las contribuciones de los autores sobre el tema.

Fernández y Rebellón (2012) desarrollaron un estudio sobre estrategias gerenciales enfocadas hacia la formación integral de los estudiantes de la Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle. Los resultados muestran que las Instituciones de Educación Superior, especialmente las privadas, requieren de unas políticas públicas encaminadas a la gestión de la calidad académica, buscando la formación de un ser integral, complementada con estrategias de permanencia, donde los estudiantes matriculados terminen con éxito los planes de estudio sobre la necesidad de dise-

ñar un plan estratégico basado en los ejes establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y las políticas institucionales..

Por otra parte, Ramírez y Vélez (2010) afirman que las unidades de planeación de las universidades deben contratar profesionales con nivel de posgrado en el tema de administración y estrategia, con el fin de desarrollar planes coherentes con las metas planteadas en los diferentes PEI, que permitan tener una visión más holística de la gestión gerencial. Así mismo, Ferrer (2003 citado por Vilaridy, 2008) consideró que la planificación estratégica se utiliza en la generación de lineamientos para la alta gerencia deseable universitaria, la cual incluye el liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas.

En su investigación sobre prácticas gerenciales en la educación superior la cual tuvo como muestra a dos universidades a nivel nacional, Lopera, Villada y Monsalve (2015), demostraron que los procesos percibidos en las prácticas gerenciales de la entidades de educación superior están relacionadas más con acciones en el crecimiento de la infraestructura, la calidad y la cobertura, las cuales se presentan como factores visibles del cumplimiento de su misión, visión y principios; sin embargo, estas acciones se realizan de manera aislada, afectando el impacto, la apropiación y el sentido de pertenencia de sus comunidades académicas. En la investigación se concluyó que las practicas gerenciales, en este tipo de entidades, requieren de decisiones basadas en unas estrategias integrales y holísticas que beneficien a toda la comunidad académica.

147

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede considerar que las estrategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes deben ser implementadas en toda organización, con el propósito

de lograr resultados de calidad en la gestión educativa que redunde en una buena calidad académica.

### **Consideraciones teóricas sobre estrategias gerenciales en el ámbito de la gerencia educativa**

Este aparte centrará la atención en los aportes realizados por diferentes autores sobre las estrategias gerenciales y su aplicación en el ámbito educativo. De manera general se presentan las diversas estrategias sugeridas para la planificación y optimización del rendimiento académico al interior de estas instituciones.

#### ***El aprendizaje organizativo***

148

El concepto de aprendizaje organizacional inicialmente fue tratado por Senje (1995), el cual la concibe como una dinámica sistemática en la que la organización brinda un ambiente de libertad para cuestionar los modelos mentales, por una parte, y de reto continuo para generar más y mejor aprendizaje colectivo, por la otra. Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas se entrene en cinco disciplinas:

1. Dominio personal. La gente con alto dominio alcanza las metas que se propone.
2. Modelos mentales, supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en el modo de percibir el mundo. Con esta disciplina las personas reformulan su forma de pensar la vida.
3. Construcción de una visión compartida.
4. Aprendizaje en equipo para generar una cultura que permita desarrollar aptitudes de trabajo en equipos que trasciendan la suma de las partes.
5. La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, consiste en forjar el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o forman-

do equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, amalgamándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

El aprendizaje organizacional para Jones y George (2006) es en esencia, el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de una organización, para entender y gerenciar la organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten de manera continua la efectividad institucional.

Tres años más tarde, Castañeda (2007) define el concepto de aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo.

149

Según Vilaridy (2008), es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta en una organización. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento como *input* y genera nuevo conocimiento.

Al respecto, Argyris (2001) considera que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar. El razonamiento que sustenta esta premisa es que mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son capaces de hacerlo (p.13).

También se puede inferir que el aprendizaje organizativo es clave en toda organización, pues de él se derivan todos los aspectos necesarios a utilizar

por los procesos organizativos, y así lograr que cada uno de los miembros de la organización propenda por lograr las estrategias necesarias para su buen desarrollo.

Teniendo en cuenta lo planteado por los autores, las organizaciones siempre deberán estar dispuestas a incorporar actividades de aprendizaje con el propósito de crear una cultura de trabajo en equipos orientados al aprendizaje, que al final van a lograr una organización que esté siempre dispuesta y abierta a adaptarse y responder rápidamente a los cambios que se presenten, los cuales pueden ser estructurales, tecnológicos, sociales, económicos, entre otros.

150 Para Senje (1995), el aprendizaje puede ser individual así como grupal. El primero orienta a las personas a abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimientos, mientras que el grupal está orientado a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos que estén encaminados al aprendizaje, del cual se espera un desarrollo de ambiente de trabajo colaborativo que promueva el uso de redes; mecanismos comunicacionales efectivos que conduzcan a la inteligencia organizacional.

Toda organización que se encuentre en un continuo proceso de aprendizaje, debe tener en cuenta la implementación de estrategias que le permitan alcanzar los cambios requeridos para así responder a las exigencias de la sociedad. Es así como las universidades deben cumplir un rol importante en la gestión y desarrollo de las organizaciones; por tal motivo es imprescindible que cuenten con habilidades para ser efectivas en las situaciones de cambios que deben afrontar. Por lo tanto deberán asumir procesos de transformación que la lleven a convertirse en una organización que aprende, cuyo propósito sea aceptar los retos y las exigencias de los contextos educativos en que se desenvuelve.

En conclusión, el aprendizaje organizativo se constituye en una estrategia fundamental para que toda organización esté en proceso permanente de aprendizaje, lo cual le va a permitir unos beneficios, tales como la utilización de buenos canales de comunicación, que facilitará el trabajo en equipo; disposición del personal a asumir el cambio y las transformaciones que se requieran teniendo en cuenta las nuevas tendencias; generar procesos de innovación que conduzcan a una mejora de la calidad en los procesos incorporados en la organización.

### ***Liderazgo gerencial educacional***

En la literatura han ido apareciendo distintas denominaciones de liderazgo, como son el carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional, entre otros.

De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. El liderazgo instructivo (*instructional leadership*) se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010, p.4).

151

Por otra parte, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), conceptúan que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes (p.70).

En esa medida, el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. (Murillo, 2006, p.5)

De acuerdo a lo planteado por los anteriores autores, es importante destacar que las instituciones educativas deberán ser gerenciadas por personas profesionales que cumplan a cabalidad sus funciones, destacándose entre ellas el liderazgo educacional como un medio que les permita desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional, compartida por los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo en pos de una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología. (Gerstner, Semerad, Doyle & Johnston, 1996, p.3)

152

Si se trata de aplicar el concepto del liderazgo en la realidad, es posible encontrarnos con directores y otros gerentes educativos que no poseen la habilidad de alcanzar la confianza y el esfuerzo en el grupo al que pertenecen; ante esto se podría hablar de la existencia de una gerencia sin liderazgo. La presencia de este tipo de gerentes educativos en las organizaciones habla mal del liderazgo que estos puedan ejercer al interior de las mismas, pues generan en la comunidad educativa un cierto desinterés en el trabajo, y a la vez redundan en la falta de sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

### ***Rol de líder educacional***

Otra estrategia de interés se relaciona con el rol que cumple el líder educacional. Con respecto a este tema, Weinstein *et al.* (2009), destacan el papel que desempeña el liderazgo educativo en organizar buenas prácticas educativas en los centros, y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Lo anterior debe conducir a una dirección educativa que propenda por el mejoramiento de la gestión gerencial de las instituciones, dando prioridad al mejoramiento de la labor docente en el aula de clase, reflejándose así en un mejor rendimiento de los estudiantes.

Lashway (2003 citado por Rubino, 2007) plantea que los roles de los líderes educacionales incluyen:

- Definir el liderazgo de la institución.
- Proveer foco al liderazgo instruccional.
- Liderar el cambio.
- Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo.
- Proveer un foco moral a la institución.
- Responder a los retos.

153

Estos roles apuntan a la necesidad de desarrollar valores, principios y actitudes hacia la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y en la participación. Ellos incluyen elementos relacionados con aspectos gerenciales, técnicos y con las características personales del líder. Éstos implican que los líderes desarrollen la definición de la organización, consideren los elementos humanos, y desarrollen la cooperación entre los miembros de la institución. Un líder no será percibido como tal, a menos que promueva el desarrollo de una definición organizacional, filosóficamente coherente con la visión y misión propias de las instituciones de educación superior. (Rubino, 2007, p.3)

Así mismo se concluye que todos estos factores son necesarios para lograr lo pretendido, una gerencia de calidad, que incida en el rendimiento académico de los estudiantes. Esto se plasma en la buena aplicación de políticas estructurales, por parte de líderes empoderados, las cuales propiciarán el alcance de mejores resultados, encaminados a la retención y permanencia estudiantil y, por ende, fortalecer el nivel de competitividad de la institución a la que representa.

### ***Gerencia educativa***

Las empresas deben adaptarse a los nuevos conceptos y conocimientos que se generan a través de los constantes cambios que se presentan en su entorno, esto requiere de una gerencia que se amolde más fácilmente a las nuevas tendencias, y que asuma con buenos niveles de desempeño y liderazgo la gestión administrativa. Antes de desarrollar la gerencia educativa, se hace pertinente definir el concepto de gerencia.

154

La gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional. Podemos inferir que un buen gerente educativo debe ser un líder capaz de trasladar el compromiso institucional a las personas que estén bajo sus órdenes, todas ellas características indispensables de un buen gerente (Hickman, 1990; Kotter, 1988; Zaleznik, 1977 citados por Rubino 2007, p.xx).

Basados en el concepto de gerencia antes expuesto, se tomara como referente a Manes (2003), el cual define la gerencia educativa como el

[...] Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas activida-

des necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural [...]. (Manes, 2003, p.17)

Este tipo de gerencia está contextualizada a las instituciones educativas, en donde se requiere de gerentes educacionales que se ubiquen en puestos de dirección. Debe ser un profesional que cuente con una preparación gerencial y manejo administrativo que permita a la organización alcanzar los objetivos establecidos, haciéndolas más eficientes o efectivas. Yarzabal (1999, citado por Rubino, 2007) apunta que las tareas que las instituciones de educación superior desarrollan hoy en día están relacionadas con la redefinición de políticas, planes, principios guías, innovación en los programas y currículo y, fundamentalmente, con el fortalecimiento de la gerencia. Este último factor es uno de los más importantes, ya que de él depende el éxito de la institución.

Es claro entonces que las entidades educativas deben fortalecer sus procesos de selección, pues una gerencia improvisada es sinónimo de deficiencias de liderazgo, situación que redundará en la calidad de la educación.

155

### **La estrategia de aprendizaje como fundamento del rendimiento académico**

Los diferentes enfoques sobre el aprendizaje han venido estudiando los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje significativo y de calidad; es el caso de las escuelas conductista y cognitiva, en las cuales se centrará este aparte, naturalmente sin desconocer la incidencia de otros enfoques que permiten una participación ecléctica sobre el tema.

El primer enfoque, representado por Ivan Pavlov (1849-1949); John B. Watson (1878-1958); Edward Lee Thorndike (1874-1949); Burrhus F. Skinner (1904-1990) explican el comportamiento en función de los estímulos del medioambiente; estos moldean y controlan las acciones de las personas, tal como es presentado en las concepciones empiristas del aprendizaje.

El enfoque cognitivo representado por Piaget (1896-1980); Jerome S. Bruner, David Asubel & Lev Vygosky (1896-1934), atribuye la conducta, ya no a sucesos externos, sino a ciertas estructuras mentales complejas y a determinados mecanismos de carácter interno. Es por eso que Labatut (2003) considera que las personas realizan procesos de elaboración e interpretación de los acontecimientos y de los estímulos del ambiente, y estas elaboraciones e interpretaciones son tan importantes que el comportamiento de las personas se ajusta sobre todo a estas representaciones internas.

Estos enfoques han tenido gran trascendencia dentro de la psicología humana y en la forma de abordar el aprendizaje; así mismo han sido de gran utilidad para muchas escuelas y maestros durante las últimas generaciones.

### ***El rendimiento académico***

156

Con relación al rendimiento académico, inicialmente Touron (1984), considera que no es el producto analítico de una única aptitud, sino más bien el resultado sintético de una suma (nunca bien conocida) de elementos que actúan en, y desde la persona que aprende, tales como factores institucionales, pedagógicos, psicológicos y sociodemográficos. Por su parte, Pérez (1997) expone que la responsabilidad de un bajo rendimiento académico en el alumno no solo depende de él; existe además el compromiso de la entidad educativa, la cual no debe dejar el problema solo en manos del estudiante, sino que debe tomar las acciones necesarias para que este supere cualquier situación que le acontezca y que lo esté llevando a tener un bajo rendimiento en sus resultados académicos.

Navarro (2003) afirma que la complejidad del rendimiento académico inicia desde su conceptualización; en ocasiones se le denomina aptitud escolar, desempeño académico o rendimiento escolar, pero generalmente las diferencias de conceptos solo se explican por cuestiones semánticas, ya que se utilizan como sinónimos. En el aspecto de la evaluación y mejoramiento

del rendimiento académico de los estudiantes, el autor señala que cuando se trata de evaluar y mejorar el rendimiento académico, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los estudiantes, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos, aspecto compartido por Benítez, Giménez & Osicka (2000).

Por otra parte, Jiménez (2000) refiere que se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y, sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado. Según Botero (2007), las instituciones desde la fase de planeación deben reflexionar sobre las cinco tendencias que se vienen presentando en la educación superior del siglo XXI, como son:

1. Autonomía: Se caracteriza por perseguir soluciones propias para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social.
2. Democracia: La democratización de la gestión educativa implica la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión, desde las instituciones educativas hasta lo regional y nacional.
3. Calidad: Una de las propuestas para mejorar la calidad está relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente, que proporcionan al profesor elementos teóricos y prácticos.
4. Formación integral: El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la educación superior.
5. La universidad virtual: Consiste en que las entidades de educación

superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales, también llamadas campus universitarios.

El rendimiento académico de los estudiantes es un componente importante para determinar si una institución educativa está cumpliendo con sus objetivos educativos, por lo tanto, evaluar el rendimiento de los estudiantes y analizar sus resultados, le va a posibilitar a la gerencia académica tomar las acciones pertinentes que permitan mejorarlo.

158 Por lo anterior se hace necesaria la implementación de estrategias gerenciales como una herramienta que permita hacer uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, que faciliten superar todo aquello que está afectando a la institución, lograr los objetivos de formación a nivel global, los cuales requieren mantener estudiantes exitosos y con buenos niveles de desempeño en su rendimiento académico.

### ***El rendimiento académico y su medición***

Un aspecto muy debatido en el rendimiento académico se relaciona con su medición. Con respecto a esto, Touron (1984) señala que tradicionalmente el rendimiento académico se expresa en una calificación cuantitativa y/o cualitativa, una nota que, si es consistente y válida, será el reflejo de un determinado aprendizaje, o si se quiere, del logro de los objetivos preestablecidos. Según su postura, las calificaciones cuantitativas o cualitativas certifican el rendimiento académico de un estudiante, por ello los indicadores más utilizados para medirlo han sido las calificaciones y las pruebas objetivas, o test de rendimientos creados (Page, 1990, p.24). Sin embargo, es importante tener en cuenta qué factores están influyendo en el estudiante al obtener notas bajas.

Según Benítez, *et al.* (2000 citados por Edel, 2003) cuando se trata de evaluar el rendimiento académico y cómo mejorarlo, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él. Generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los alumnos, así como su nivel de pensamiento formal. Sin embargo, Jiménez (2000) refiere que “se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado” (p.21). Ante la disyuntiva, y con la perspectiva de que el rendimiento académico es un fenómeno multifactorial, iniciamos su abordaje.

La gestión académico-pedagógica, siendo la esencia del trabajo del establecimiento educativo, señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal y profesional. Esta área se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula, la evaluación y el seguimiento académico. En ese sentido, las instituciones educativas deben orientar al estudiante en su proceso educativo a través de la implementación de refuerzos, nivelatorios, estudios psicológicos y, en general, acompañamiento permanente, con el fin de convertir en fortalezas las posibles debilidades presentadas por los estudiantes, coadyuvando al mejoramiento de los resultados.

159

### ***Factores académicos del rendimiento***

Estos factores hacen referencia a la forma como el docente orienta la clase, las estrategias metodológicas, motivación de los docentes hacia la ejemplificación, manejo pedagógico, entre otros. Para el estudio, se tomaron los métodos de enseñanzas utilizados por los docentes, y el resultado del rendi-

miento académico evidenciado desde las notas obtenidas por los estudiantes. Cabe resaltar que los conceptos sobre métodos de enseñanza y modelos pedagógicos están inmersos en los procesos de enseñanza. En consecuencia, se abordarán desde esta perspectiva, definiendo inicialmente lo que se entiende por procesos de enseñanza.

Contreras (1990, citado por Meneses, 2007) define los procesos de enseñanza y aprendizaje como un fenómeno simultáneo que vive y se crea desde adentro, esto es, procesos de interacción e intercambio regidos por determinadas intenciones; en principio destinadas a hacer posible el aprendizaje, y, a la vez, es un proceso influenciado desde afuera, en cuanto forma parte de la estructura de instituciones sociales, entre las cuales desempeña funciones que se explican, no desde las intenciones y actuaciones individuales, sino desde el papel que juega en la estructura social, sus necesidades e intereses. Queda así planteado el proceso enseñanza-aprendizaje como un sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional, y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje.

160

En procura de mejorar el rendimiento de los estudiantes, desde la gerencia educativa se deben fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de mecanismos que permitan reestructurar, organizar y reevaluar algunas formas de enseñanza que se emplean en el proceso académico, para que el aprendizaje de los estudiantes sea de alta calidad, reflejándose en buenos niveles de desempeño.

### ***Los métodos de enseñanza***

Los métodos de enseñanza, en general, son un eje importante en el proceso de enseñanza, y todos suponen objetivos seleccionados y secuenciados por parte del docente para lograr las metas de formación que se ha propuesto y

corresponden a una determinada interpretación de la actividad educativa, cuyo principal objetivo es servir de guía.

Un método utilizado es el demostrativo, el cual Nerici (1982) asocia a la orientación metodológica que desarrolla estrategias tendientes a comprobar lo que se esté enseñando, ya sea una práctica o una teoría. Otro método de enseñanza es el aprendizaje por descubrimiento de Bruner (1979). Una característica de este método es que el alumno debe asumir un rol más activo en el aprendizaje.

En el contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en el aula de clases, se utiliza preferencialmente este método, pues se trazan objetivos de formación para cada curso y asignatura, y por consiguiente, el profesor espera determinados aprendizajes de sus estudiantes.

El método expositivo se basa en los términos del aprendizaje significativo que plantea Ausbel (1976), quien propone un aprendizaje por asimilación a través de procesos de inclusión y que busca lograr aprendizajes significativos; además establece una relación de comunicación desde el profesor hacia el alumno.

Los distintos métodos de enseñanza necesariamente deben estar ligados a la flexibilidad curricular y pedagógica. En este sentido, la flexibilidad curricular consiste en oponer apertura a la rigidez a múltiples campos, abrir ofertas de cursos, ofrecer variadas actividades de formación a los estudiantes, dejándolos en libertad de diseñar parte del currículo, es decir, escoger parte de los cursos que tienen que tomar para acceder a un título universitario. También consiste en organizar el currículo por ciclos, en replantear la organización de la universidad en cuanto a sus unidades académico-administrativas, en flexibilizar los tiempos, espacios y medios de ofertas de

cursos y programas, lo que nos lleva a considerar las posibilidades de formación a distancia y virtualidad para este propósito.

Es por ello que desde la gerencia se debe hacer seguimiento al proceso educativo que desarrolla cada docente de la institución en lo relacionado con las metodologías de enseñanza que utiliza, las cuales deben propender siempre por el mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes, y que, a su vez, lo mantengan motivado y satisfecho en la institución, el programa y la asignatura. El constante deseo de aprender, comprender, organizar y aplicar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a los diferentes pensamientos, formas de aprendizaje, tiempo y espacio que adquiere mientras aprende, es lo que puede llegar a garantizar la calidad académica impartida, y de hecho, se debe ver reflejada en el buen desempeño académico del estudiante.

## 162 *Estrategias de aprendizaje*

Marton (1984), Entwistle (1988) y Biggs (1988), han enfocado sus estudios del aprendizaje hacia el propio alumno, y sus investigaciones han tenido un gran impacto en las teorías del área de enfoques o estrategias de aprendizaje. Partiendo de las teorías de Marton (1984), descubren que la razón por la que los estudiantes optan por caminos distintos para comprender, reside en el hecho de que el alumno no solo interpreta el contexto de aprendizaje, sino que además construye el significado de su contenido y todo ello en función de su propia experiencia del acto de aprender. Afirma que lo más importante del aprendizaje en la educación superior es el descubrimiento, y además señala que el camino para el aprendizaje está íntimamente relacionado con los niveles de comprensión.

Seguidamente se conceptualizan las escalas de Estrategias de Aprendizaje (EA) contempladas en el estudio, como son:

1. Elaboración. Se refiere a si el estudiante aplica conocimientos heurís-

ticos anteriores a situaciones nuevas, para resolver problemas, tomar decisiones o hacer evaluaciones críticas, y si establece conexiones de la información nueva con la ya adquirida para recordarla mejor.

2. Aprovechamiento del tiempo y concentración. Refleja el uso que el alumno hace de su tiempo de estudio y a la capacidad que tiene para centrarse en aquello que está realizando en cada momento.
3. Organización. Hace referencia a las estrategias que emplea el alumno para acometer el estudio de la materia y seleccionar la información relevante: esquemas, resúmenes, subrayado, entre otras.
4. Búsqueda de ayuda. Se refiere a la ayuda que se pide a otros estudiantes y al profesor durante la realización de las tareas académicas.
5. Regulación del esfuerzo. Refleja la diligencia y esfuerzo para llevar al día las actividades y trabajos de las diferentes asignaturas, y alcanzar las metas establecidas.

Las estrategias de aprendizaje son procedimientos o secuencias de acciones conscientes, voluntarias, controladas y flexibles, que se convierten en hábitos para quien se instruye, cuyo propósito es el aprendizaje y la solución de problemas, tanto en el ámbito académico como fuera de él (Díaz-Barriga y Hernández, 2007).

163

La implementación de las estrategias de aprendizaje no es una tarea fácil, ya que estas son procedimientos de un nivel alto, que el docente debe trabajar en cada área correspondiente, a través de los contenidos de las materias, pero lo debe hacer desde un enfoque común, lo cual requiere de un cambio o transformación de la concepción que tienen los docentes sobre la enseñanza tradicional predominante en los contextos de enseñanza.

Desde la gestión gerencial, los directivos de la institución deben propender por la implementación de estrategias que permitan mejorar el rendimiento de los estudiantes a través de la actualización de la planta de docentes en te-

mas como estrategias de aprendizaje, pues es bien sabido que en la práctica pedagógica es el docente quien, en el proceso de formación del estudiante, utiliza las estrategias que este requiere para su apropiación de conocimiento y desarrollo de competencias.

### *Los modelos pedagógicos*

Los modelos pedagógicos, a través de la historia, se han venido diversificando a raíz de los cambios que se presentan en el contexto educativo, además de las diferentes revoluciones de pensamiento, que han propiciado desde la educación una transformación ideológica y cultural que permita los cambios en el sistema educativo acorde con las tendencias. Es por ello que las universidades están asumiendo aquellos modelos pedagógicos que se articulen con los procesos de enseñanza que mejor se adapten a las estructuras curriculares actuales o modernas, y que permitan el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje que facilite la buena formación del estudiante en todos los sentidos.

164

Un modelo pedagógico es una representación de las relaciones que predominan en la experiencia de enseñar, y está ligado al concepto de formación claro y unificador de toda pedagogía.

El modelo tradicional ha venido predominando y se mantiene en el sistema educativo. Se caracteriza por la exposición verbal del profesor protagonista de la enseñanza, transmisor de conocimientos, dictador de clases, reproductor de saberes, severo, exigente, rígido y autoritario, en relación con un alumno receptivo, memorístico, atento, copista, quien llega a la escuela vacío de conocimientos y los recibirá siempre desde el exterior.

En ese sentido, la gerencia educativa debe operacionalizar el modelo pedagógico en el aula de clase, a fin de que los estudiantes conozcan el proceso educativo, donde la transformación de lo sociocultural es la base de la for-

mación del individuo, que sea coherente, y contribuya al desarrollo de su propio contexto, siendo consecuente con la práctica pedagógica, el programa y los perfiles que desarrolla la institución educativa.

## MÉTODO

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un análisis descriptivo bajo un enfoque cuantitativo, en donde se busca cuantificar la información mediante un análisis estadístico, recogida en los instrumentos: Cuestionario de Motivación y Estrategias de Aprendizaje-Test SMLQ de Pintrich (1991), cuestionario cerrado, socio-demográfico, los cuales fueron aplicados a los estudiantes; y el Cuestionario de Procesos de Enseñanza - CPE de Carrascal (2005), aplicado a los docentes de los semestres seleccionados. La población objeto de estudio está circunscrita en los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Sucre en el año 2009, con 805 estudiantes matriculados. Para este estudio se tomó una subpoblación que solo incluyera los estudiantes matriculados en los semestres impares. Las razones de esta escogencia radican en que las estadísticas de la Universidad registran que los estudiantes admitidos en el programa con mejores pruebas ICFES, corresponden a los que ingresan en el primer período de cada año. Se consideró una muestra representativa de 100 estudiantes escogidos aleatoriamente. Para el cálculo de la muestra se siguieron dos procedimientos, primero se calculó el tamaño de la muestra mediante el método de muestreo estratificado, y segundo, la selección de la muestra mediante el método coordinado negativo, el cual consiste en identificar la población con números aleatorios para proceder a ordenar el listado por orden ascendente de los números aleatorios, quedando seleccionados los primeros N estudiantes de cada estrato.

165

El análisis estadístico se llevó a cabo en tres fases: la primera consistía en la descripción de los datos, la cual se realizó mediante la utilización de ta-

blas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos para resumir los datos; la segunda, un análisis de correlación aplicado a las variables numéricas, y la tercera, la aplicación de las pruebas de correlación de Pearson y Spearman.

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el estudio se determinó que un 64 % de los estudiantes presentó un rendimiento académico eficiente, mientras que el 36 % se ubicó en un rendimiento deficiente.

En este resultado se observó que la variable Semestre que cursa el estudiante está correlacionada con el promedio de notas. Este indicador arrojó que en el tercer semestre, el 59,1 % de los estudiantes presentaron rendimiento académico deficiente y el 40,9 % eficiente, en quinto semestre 41,2 % se encuentran deficientes y el 58,8 % eficientes. En séptimo semestre el 19 % presentó rendimiento deficiente y el 80,8 % rendimiento eficiente.

166

Este resultado guarda sentido con las estadísticas reportadas por el sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES) que registran que el mayor índice de deserción se presenta en los primeros semestres, siendo una de las mayores causales el bajo rendimiento académico. A partir del séptimo semestre la deserción no es significativa y tiende a estabilizarse.

En relación con las estrategias de aprendizaje, analizar el resultado registró que las variables Elaboración y Búsqueda de ayuda no están asociadas al rendimiento académico, mientras que la variable Organización sí lo está, resultado similar al presentado en el estudio realizado por Rinaudo, Chiecher y Donolo (2003), en donde se muestra que los estudiantes presentan niveles altos en cuanto al uso de estrategias de organización, que permiten

procesamientos más profundos del material de estudio, (Pintrich, 1991; Pintrich, Smith, García & Mckeachie, 1993).

En los resultados del instrumento aplicado a los docentes, acerca de los procesos de enseñanza que utilizan, de un total de 21 indicadores de trabajos académicos y formas de evaluar, 12 de ellos muestran que sí existe asociación entre el rendimiento académico y los que se relacionan a continuación: ejercicios y solución de problemas, elaboración de guías de laboratorio, realización de ensayos, informes sobre visitas empresariales, preparación de evaluaciones, realización de investigaciones, trabajo individual, exámenes escritos, exámenes finales escritos, evaluación de contenidos, evaluación con preguntas abiertas y evaluación de aplicaciones de lo desarrollado.

En cuanto a las técnicas utilizadas por los docentes, se afirma que de un total de 18 indicadores, 9 están asociados con el rendimiento académico, como son: las guías didácticas, las prácticas de campo, visitas empresariales, enseñanza problémica, trabajo colaborativo, panel, estudio de casos y mapas conceptuales.

167

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el rendimiento académico está afectado por estos procesos de enseñanza, puesto que a los estudiantes a quienes nunca se les aplicaron estas técnicas, trabajos y formas, de evaluar, muestran un rendimiento académico más deficiente que los otros a quienes sí se les aplicaron.

De acuerdo a los resultados anteriores, se observa que el rendimiento académico de los estudiantes está siendo afectado por factores académicos, tales como los procesos de enseñanza y las estrategias de aprendizaje, situación que afecta la gestión educativa desde el punto de vista gerencial en la institución, así mismo esto se refleja en la pérdida de calidad en sus procesos académicos.

Lo anterior debe conducir a la gerencia educativa a implementar estrategias gerenciales, a través de la implementación de programas de capacitación y actualización, que propenda a que los docentes intenten cambiar sus metodologías de enseñanza para despertar en los estudiantes ese interés por el estudio. Lo que se pretende es que los docentes conviertan sus clases en dinámicas y de interés para sus estudiantes; aprovechando todos los recursos, no solo físicos, sino sociales y culturales que el medio le pueda ofrecer.

A partir de los resultados, se pudo observar que a medida que el estudiante cursa un semestre mayor, su rendimiento académico mejora; similar conclusión presentada el estudio de Peralta, Ramírez & Castaño (2006), cuya explicación se sustenta en que, en los primeros semestres, el estudiante aún no ha definido su gusto por la carrera, pero a medida que va afianzándose, se adapta al entorno universitario. Esta situación lleva a la gerencia educativa a repensar las políticas en la asignación de cargas académicas, en el sentido de que, en los primeros semestres, se debe contar con un cuerpo de profesores que, además de tener altos niveles de desempeño soportados por una excelente evaluación docente, tengan un buen manejo de las relaciones con los estudiantes, ya que este se ha convertido en un factor que facilita o no que los estudiantes se enamoren de la carrera que han escogido.

168

Además de lo anterior, debe tomar acciones en la implementación de un sistema de seguimiento y apoyo académico a estudiantes con resultados académicos deficientes, para reforzar las estrategias establecidas en el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción, tales como monitorías o clases adicionales de ayuda académica, opciones curriculares para mejorar las competencias académicas básicas de los estudiantes, tutorías y consejerías para los estudiantes; programas nivelatorios por competencias, por áreas de conocimiento, grupos de estudio, espacios, horarios de atención y soportes

para el desarrollo de tareas en áreas específicas; articulación con la media y la básica; refuerzos académicos y oferta de cursos preuniversitarios.

La variable Procesos de enseñanza muestra incidencia en los resultados en el rendimiento académico de los estudiantes; por tal motivo, desde la gestión gerencial, el líder educativo debe prever y designar los recursos necesarios que viabilicen de forma continua el fortalecimiento de los planes de capacitación pedagógica, coherente con las tendencias de la educación y los logros que se esperan de ella, en el marco de una renovación o transformación curricular que conlleve a una vocación de cambios pedagógicos en el contexto de currículos flexibles, abiertos y contextualizados, donde el docente es el líder que motiva e involucra a sus estudiantes en este desarrollo.

Por otra parte, se observó que en la actividad de retroalimentación de los resultados de la evaluación y el hacer seguimiento al proceso de aprendizaje, no está influyendo positivamente el rendimiento académico de los estudiantes, en donde a mayor aplicación de la actividad el rendimiento académico eficiente es menor.

169

En este aspecto, desde la gerencia educativa se deben fortalecer los mecanismos de control que permitan la verificación y cumplimiento de las políticas direccionadas al personal académico, en lo referente a los planes curriculares, métodos de enseñanza y a los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Así mismo impulsar la utilización de estrategias como es el liderazgo gerencial y aplicabilidad del aprendizaje organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyrs, C. (2001). *Sobre el aprendizaje Organizacional*. 2a edición. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Ausbel, D. (1976). *Psicología Educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

- Benítez, M. E., Giménez, M. C. & Oscika, R. M. (2000). Recuperado de: <http://fai.unne.edu.ar/links/las.rendimiento/escolarmexico>.
- Biggs, J. (1988). Approaches to learning and to easy writing. En Schmeck R (Ed). *Learning strategies and learning styles*. New York: Plenum Press.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? España: Universidad de Granada.
- Botero Chica, C. A. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*.
- Bruner, J. (1979). Algunos elementos del descubrimiento. En L. Shulman & E. Keislar (Eds) *Aprendizaje por descubrimiento-Evaluación crítica*. México: Trillas.
- Calderón, O. (2006). Articulación de la Educación Media en la perspectiva de la formación en ciencia y tecnología para la democratización del conocimiento. Proyecto Académico en Pedagogía de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá: 2005. [En línea]. Disponible en: [http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/propuesta\\_articulacion\\_educacion.pdf](http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/propuesta_articulacion_educacion.pdf)
- 170 Carrascal, N. (2005). *Estilos, estrategias de aprendizaje, contextos de enseñanza y su influencia en la calidad de los resultados académicos en estudiantes de Educación Superior*. Montería: Universidad de Córdoba.
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363-372.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández R. G. (2007). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*, 2ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Edel Navarro, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *Reice: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Entwistle, N. (1988). *La comprensión del aprendizaje en el aula*. Barcelona. Paidós.
- Fernández, C. y Rebellón, L. (2012). *Estrategias gerenciales enfocadas hacia la formación integral de los estudiantes de la Corporación de Estudios*

- Tecnológicos del Norte del Valle*. Tesis de la Especialización de Gerencia Educativa, Universidad Católica de Manizales.
- Gerstner, L., Semerad, R. D., Doyle, D. P. & Johnston, W. B. (1996). *Reinventando la educación: nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Barcelona: Paidós.
- González, L., Acosta, M. P. & Salas, V. P. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional. *Encuentro Educativo*, 18(3).
- Jiménez, M. (2000). Competencia social. Intervención preventiva en la escuela. *Infancia y Sociedad*, 21-48.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Labatut, E. M. (2003). *Aprendizaje Universitario: un enfoque metacognitivo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Lopera, D., Villada, L. y Monsalve, C. (2015). *Prácticas gerenciales en la educación superior*. Tesis de maestría, Universidad de EAFIT. Medellín, Colombia. 171
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Marton, F. (1984). *The experience of learning*. Edinburgh: Scottish Academic Press.
- Meneses, G. (2007). *Interacción y aprendizaje en la universidad*. España: Universidad Rovira i Virgili.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Navarro, R. (2003). El rendimiento académico, concepto, investigación y desarrollo. *Reice: Revista Electronica Iberoamericana. sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1 y 2.

- Nerici, I. (1982). *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Page, A. (1990). *Hacia un modelo causal del rendimiento académico*. Madrid: C.I.D.E.
- Peralta, C., Ramírez, A. & Castaño, H. (2006). *Factores resilientes asociados al rendimiento académico en estudiantes pertenecientes a la Universidad de Sucre*. Sincelejo, Colombia: Universidad de Sucre.
- Pérez, A. (1997). *Factores psicosociales y rendimiento académico*. España: Universidad de Alicante.
- Pestana, F., Torotosa, A., Díaz, L. & Rodríguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.
- Pintrich, P., Smith, A., Garcia, T. & Mckeachie, J. (1991). *A manual for the motivated strategies for learning questionnaire (MSLQ)*. Ann-an National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching a Learning. ERIC ED 338122.
- Pintrich, P., Smith, D., García, T. & Mckeachie, W. (1993). Intraindividual differences in students motivation and selfregulated learning. *German Journal of Educational Psychology*, 99-107.
- Ramírez, H. & Vélez, R. (2010). *La deserción académica y las estrategias gerenciales como punto de partida en las instituciones de educación superior*. Tesis para optar el grado de Magíster. Colombia.
- Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, (7), 113-136.
- Rinaudo, M. C., Chiecher, A. & Donolo, D. (2003). *Motivación y uso de estrategias en estudiantes universitarios: Su evaluación a partir del motivated strategies learning questionnaire*. Anales de psicología. Murcia, España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Sucre.
- Robinson, V. Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis lieteration*. New Zeland: Ministry of Education.

- Rubino, A. N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2).
- Senje, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senje, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Talavera, R., Noreña, M., Melgar, A. & Plazola, S. (2006). *Factores que afectan la reprobación en estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración*, UABC, Unidad Tijuana. In VI Congreso Internacional—Retos y Expectativas de la Universidad Puebla.
- Touron, J. (1984). *Factores del rendimiento académico en la universidad*. España: Editores Universidad de Navarra, S.A.
- Vilardy, W. (2008). *Innovación administrativa en la planeación estratégica de la gerencia universitaria*. Tesis de grado para optar el título de doctor. Venezuela.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., Concha, C. y Volante, P. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 2033.

---

**Como citar este capítulo:**

Niño-Sotomayor, C.; Mercado-Covo, T. & Palacios-Arrieta, A. (2017). Estrategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de estudiantes universitarios en Colombia. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 141-173.