

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**EL DOCENTE COMO GERENTE EN EL AULA, DESDE LA VISIÓN  
DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA. CASO: FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA “ESCUELA POLITÉCNICA  
NACIONAL” CATEGORÍA “A” DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIANA CRISTINA BOMBÓN BERMÚDEZ**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN J. MGTR.**

**QUITO, ABRIL 2014**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Verónica Apolo

Ing. Rene Tola

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de materializar este logro tanto personal como profesional.

A mis padres William y Gloria por ser el pilar fundamental de mi vida y un ejemplo de valores, perseverancia y superación. Gracias por su confianza y apoyo.

*Cristina*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3

- 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 4
  - 1.2.1 Objetivo general, 4
  - 1.2.2 Objetivos específicos, 5
- 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 5
- 1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 8

#### 2 MARCO TEÓRICO, 9

- 2.1 PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS, 9
  - 2.1.1 La Gerencia Participativa en el siglo XXI, 9
- 2.2 PENSAMIENTOS PEDAGÓGICOS, 11
  - 2.2.1 Métodos para la generación del conocimiento en la Educación Superior, 11
    - 2.2.1.1 Observación, 12
    - 2.2.1.2 Clase Magistral, 12
    - 2.2.1.3 Tutorías, 14
    - 2.2.1.4 Trabajo en Grupo, 14
    - 2.2.1.5 Trabajo Autónomo, 16
- 2.3 LA NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR, 17
  - 2.3.1 Normativa relacionada con el docente universitario, 17

#### 3 MARCO METODOLÓGICO, 22

- 3.1 METODOLOGÍA, 22
  - 3.1.1 Tipo de investigación, 22
  - 3.1.2 Diseño de la investigación, 22
  - 3.1.3 Población y muestra, 23
  - 3.1.4 Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos, 23
    - 3.1.4.1 Fuentes primarias, 23
    - 3.1.4.2 Fuentes secundarias, 24
    - 3.1.4.3 Procesamiento y análisis de datos, 24
- 3.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 24

#### 4 LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE, 26

- 4.1 VISIÓN DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 26
- 4.2 LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2010, 28

**4.2.1 Efecto de la Ley de Educación Superior 2010 en el Docente Universitario, 28**

**4.2.2 Posibles Estrategias de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010, 31**

## **5 UNIVERSIDAD EN ESTUDIO, 36**

5.1 MISIÓN Y VISIÓN, 37

**5.1.1 Misión, 37**

**5.1.2 Visión, 37**

5.2 PERFIL ECONÓMICO, 37

5.3 LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, 40

**5.3.1 Misión y Visión, 40**

5.3.1.1 Misión, 40

5.3.1.2 Visión, 41

**5.3.2 Análisis de los docentes, 41**

**5.3.3 Movilidad de los docentes a nivel nacional e internacional, 55**

**5.3.4 Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TIC'S en las asignaturas por parte del docente, 56**

**5.3.5 Sistema de evaluación al docente, 60**

## **6 PARÁMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTIÓN DEL DOCENTE DESDE LA VISIÓN DEL INVESTIGADOR, 62**

6.1 VALORES HUMANOS, 62

**6.1.1 Respeto, 63**

**6.1.2 Solidaridad, 63**

**6.1.3 Justicia, 64**

**6.1.4 Servicio, 64**

6.2 HABILIDADES GERENCIALES, 65

**6.2.1 Propuesta de Edgar Schein, 65**

6.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, 71

**6.3.1 Responsabilidad Social a través del docente, 71**

**6.3.2 La visión del Emprendedurismo social desde la cátedra, 73**

6.4 TRABAJO EN EQUIPO, 75

**6.4.1 Adopción como Cultura Organizacional, 75**

**6.4.2 Técnicas y metodología empleada en la cátedra, 77**

6.5 LAS TIC'S EN EL CONOCIMIENTO DEL SIGLO XXI, 80

**6.5.1 Generación de conocimiento y las TIC's, 81**

**6.5.2 Cambio en el docente universitario, 82**

**6.5.3 Informe de desarrollo mundial (Word Wilde Bank 1999), 85**

**6.5.4 Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996), 87**

## **7 ANÁLISIS DE RESULTADOS, 90**

7.1 INFORMACIÓN GENERAL, 90

7.2 INFORMACIÓN POR VARIABLES, 95

**8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 130**

8.1 CONCLUSIONES, 130

8.2 RECOMENDACIONES, 132

**REFERENCIAS, 134**

**ANEXOS, 141**

Anexo 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS, 142

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Ingresos EPN Año 2012, 38  
Tabla 2. Ingresos EPN a Mayo 2013, 38  
Tabla 3. Escala salarial de docentes de la EPN, 39  
Tabla 4. Análisis de los Docentes FCA-EPN, 43  
Tabla 5. Objetivos, Acciones Estratégicas e Indicadores del Área de Docencia, 57  
Tabla 6. Capacitación Docentes DEPCA – EPN, 58

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1. Género, 91
- Gráfico 2. Rango de Edad, 91
- Gráfico 3. Tiempo de Dedicación, 92
- Gráfico 4. Docente de la Carrera, 93
- Gráfico 5. Áreas en las que dicta clase, 93
- Gráfico 6. Formación en Docencia, 94
- Gráfico 7. Años en Docencia, 95
- Gráfico 8. Habilidades Gerenciales, 96
- Gráfico 9. Sub Habilidades Gerenciales, 97
- Gráfico 10. Habilidades Gerenciales Vs. Género, 98
- Gráfico 11. Habilidades Gerenciales Vs. Rango de Edad, 99
- Gráfico 12. Habilidades Gerenciales Vs. Tiempo de Dedicación, 100
- Gráfico 13. Habilidades Gerenciales Vs. Docente de la Carrera de Administración, 100
- Gráfico 14. Habilidades Gerenciales Vs. Áreas que Dicta Clase, 101
- Gráfico 15. Habilidades Gerenciales Vs. Formación en Docencia, 102
- Gráfico 16. Habilidades Gerenciales Vs. Años de Docencia, 103
- Gráfico 17. Responsabilidad Social Indicadores, 104
- Gráfico 18. Responsabilidad Social Vs. Género, 105
- Gráfico 19. Responsabilidad Social Vs. Rango de Edad, 105
- Gráfico 20. Responsabilidad Social Vs. Tiempo de Dedicación, 106
- Gráfico 21. Responsabilidad Social Vs. Docente de la Carrera, 107
- Gráfico 22. Responsabilidad Social Vs. Formación en Docencia, 107
- Gráfico 23. Responsabilidad Social Vs. Área que Dicta Clase, 108
- Gráfico 24. Responsabilidad Social Vs. Años de Docencia, 109
- Gráfico 25. Tic's Indicadores, 110
- Gráfico 26. Tic's Vs. Género, 111
- Gráfico 27. Tic's Vs. Rango de Edad, 111
- Gráfico 28. Tic's Vs. Tiempo de Dedicación, 112
- Gráfico 29. Tic's Vs. Docente de la Carrera, 113
- Gráfico 30. Tic's Vs. Área que Dicta Clase, 113
- Gráfico 31. Tic's Vs. Formación en Docencia, 114
- Gráfico 32. Tic's Vs. Años en Docencia, 115
- Gráfico 33. Trabajo en Equipo Indicadores, 115
- Gráfico 34. Trabajo en Equipo Vs. Género, 116
- Gráfico 35. Trabajo en Equipo Vs. Rango de Edad, 117
- Gráfico 36. Trabajo en Equipo Vs. Tiempo de Dedicación, 118
- Gráfico 37. Trabajo en Equipo Vs. Docente de la Carrera, 118
- Gráfico 38. Trabajo en Equipo Vs. Área que Dicta Clase, 119
- Gráfico 39. Trabajo en Equipo Vs. Formación en Docencia, 120
- Gráfico 40. Trabajo en Equipo Vs. Años de Docencia, 121
- Gráfico 41. Valores, 122
- Gráfico 42. Valores Indicadores, 123
- Gráfico 43. Valores Vs. Género, 124
- Gráfico 44. Valores Vs. Rango de Edad, 125
- Gráfico 45. Valores Vs. Tiempo de Dedicación, 126
- Gráfico 46. Valores Vs. Docente de la Carrera Administración, 127

- Gráfico 47. Valores Vs. Áreas que Dicta Clase, 127  
Gráfico 48. Valores Vs. Formación en Docencia, 128  
Gráfico 49. Valores Vs. Años de Docencia, 129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se encuentra enfocada en determinar si existe una relación entre el desempeño del docente universitario de la Facultad de Administración de la Escuela Politécnica Nacional y el modelo de Gerencia Participativa como se detalla en el primer capítulo.

La metodología utilizada se explica en el tercer capítulo mientras que en el segundo y en el cuarto, se tratan temas sobre posturas administrativas y pedagógicas además de un análisis a la nueva Ley de Educación Superior en el Ecuador y de la Constitución de la República del Ecuador, esto con el objetivo de acercarse a lo que ambas leyes estipulan respecto al docente y a la educación.

La población estudiada estuvo conformada por la plantilla de 40 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. En el Capítulo 5 se presenta información acerca de la Universidad, la Facultad en estudio y de manera especial su plantilla de docentes.

Con el objetivo de ampliar la visión y conceptos de los pilares que conforman la gerencia participativa, en el Capítulo 6 se estudia de manera independiente a cada uno de los componentes que integran estos pilares es decir: Valores Humanos, Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo y, el uso y manejo de las Tecnologías de información y comunicaciones (Tic's).

Finalmente, en el Séptimo capítulo se analizan los resultados para identificar el comportamiento de las variables que soportan el modelo de Gerencia Participativa en la gestión del docente.

## INTRODUCCIÓN

La falta de compromiso de las instituciones de educación superior y de sus estudiantes, acompañado de la poca preocupación que el Estado presentaba por establecer normas que regulen el actuar de las mismas era una bomba de tiempo que tarde o temprano estallaría, generando secuelas que se verían reflejadas en la calidad de profesionales y estudiantes en las aulas. Este hecho motivó a que la Asamblea Nacional Constituyente en el año 2008, mediante la emisión del Mandato Constituyente No. 14, de inicio a la evaluación de las Instituciones de Educación con el fin de presentar un informe técnico enfocado a depurarlas, garantizando así la calidad y excelencia la educación. (CEAACES, 2013)

Según afirma Kant” Un pueblo educado es un pueblo libre”, para mejorar la sociedad se debe partir por cambiar de manera positiva a sus integrantes, siendo el primer paso garantizarles una buena educación; surge pues la necesidad de preocuparse por la educación de un país rico en recursos naturales, biodiversidad y con gran potencial de desarrollo.

Los entes que intervienen en el sistema educativo a más del Gobierno, son las Instituciones de Educación Superior y las partes que las integran, es decir sus docentes, administrativos y estudiantes. Estos tres elementos funcionan como engranes que deben trabajar de manera conjunta para garantizar resultados que beneficien a la sociedad. Se estudia a los docentes, con el objetivo de analizar si estos poseen características de líderes que aplican el modelo de Gerencia Participativa: Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social, Trabajo en

Equipo, con un sello humano necesario para una educación de calidad que en la práctica beneficie a todos, al generar una riqueza equitativa, con respeto a la dignidad de la persona.

Una educación humanizaste permitirá contar con mejores personas y profesionales competentes en su oficio.

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo contemporáneo tiene exigencias cada vez más altas en cuanto a lo que se considera éxito personal; se contempla que para tenerlo, entre otras cosas, se debe poseer los recursos económicos suficientes para adquirir bienes y servicios y, para lograr tal propósito se ha hecho indispensable el tener un título universitario que garantice la obtención de un trabajo rentable. Se entiende que un profesional a lo largo de su período de estudios ha adquirido conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten desenvolverse adecuadamente en el mundo laboral, sin embargo el haber concluido los estudios universitarios no refleja necesariamente que el profesional haya adquirido las habilidades necesarias para desempeñarse tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Al llegar el momento de insertarse en el mundo laboral, se evidencia que dentro de las habilidades que el profesional debe poseer no se encuentran únicamente las académicas sino también las personales. En la actualidad son muchos los docentes que se limitan a impartir cátedras sin preocuparse por incluir al estudiante y fomentar su desarrollo personal, esto hace reflexionar sobre la importancia de formar un profesional integral; conocimientos y valores deben ir de la mano como parte de la enseñanza y del proceso de aprendizaje.

Hoy en día no son muchas las Instituciones que procuran una educación en valores como parte del proceso educativo; se ha visto una tendencia cada vez más creciente de prácticas anti éticas y es aquí donde el papel del docente universitario marca una abismal diferencia, debido a que si fomenta en sus alumnos la responsabilidad social y el trabajo en equipo

enmarcado en la práctica de valores para promover el desarrollo y bienestar colectivo, en efecto se estarán formando profesionales que vayan a colaborar al desarrollo del país y no únicamente a la búsqueda del lucro personal.

Lo expuesto anteriormente evidencia la necesidad de que se estudie al docente desde el punto de vista de la gerencia participativa, contribuyendo con humanismo en el desarrollo temprano de habilidades gerenciales en las aulas para una posterior aplicación de las mismas en el ámbito personal y profesional.

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el desempeño del docente universitario de la Facultad de Administración de la Escuela Politécnica Nacional y el modelo de Gerencia Participativa?

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Objetivo general

Evidenciar las habilidades gerenciales, responsabilidad social y trabajo en equipo en el desarrollo humanístico del docente, como atributo de la gerencia participativa, en la carrera de Administración de la “Escuela Politécnica Nacional”, Categoría “A” (Jarrín, 2013)

### 1.2.2 Objetivos específicos

Identificar las habilidades gerenciales, propuestas por Edgar Schein, en el docente universitario. (Jarrín, 2013)

Determinar el interés por guiar y asesorar a los estudiantes en la solución de problemas corporativos, sociales y ecológicos de forma permanente. (Jarrín, 2013)

Evidenciar la metodología utilizada para lograr un verdadero trabajo en equipo. (Jarrín, 2013)

### 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La educación superior se ha vuelto un requisito indispensable para alcanzar metas profesionales, cada vez es más creciente el número de personas que se integran a las aulas con el fin de obtener un título que les garantice un futuro tanto personal como profesional, por lo mismo, se debe aprovechar esta tendencia para promover la impartición de cátedras que trasciendan de las clases teóricas, a la práctica de habilidades humanas.

La educación universitaria se está reestructurando, se plantean cambios orientados al desarrollo personal del alumno, mediante una educación en valores con lo que se busca generar una conciencia social; para (Ruiz, Gago, Leal, & Lopez, 2012) los valores éticos que son imprescindibles para las personas que conforman una sociedad son:

“Integridad, confianza, justicia, dialogo, transparencia, dignidad, legalidad, compromiso cívico, ecología y responsabilidad” (pág. 249).

Es en las aulas donde empieza efectivamente el proceso de aprendizaje, (Hesselbein & Goldsmith, 2007) hace especial énfasis en que los buenos profesores deben saber que existe una diferencia entre enseñanza y aprendizaje, ambos son procesos distintos pero no excluyentes, ya que el primero es algo que hace el instructor y el segundo corresponde a los estudiantes; el autor afirma que “no hay experiencia más humilde que intentar que otros aprendan y enseñar es una experiencia que ayuda a la gente a aprender cómo hacer las cosas a través y con ayuda de otros” (pág. 234).

Teniendo consciencia de esto, los docentes deben desempeñar adecuadamente su papel de facilitadores e intermediarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje para lo cual resulta necesario que posean el conocimiento técnico además del desarrollo de habilidades gerenciales que les sirvan de apoyo en el aula. Por lo mismo, es importante tomar en cuenta la postura de (Hesselbein & Goldsmith, 2007, p. 29) que establecen que para que los ejecutivos sean efectivos deben adquirir habilidades en cinco áreas: la toma de decisiones, las comunicaciones, la elaboración de presupuestos, las medidas y el control y las ciencias de la dirección. Los autores antes mencionados afirman también que dentro de las cualidades que necesita un líder del futuro está la habilidad de enseñar mediante el desarrollo de la competencia y la habilidad de dirigir y liderar en los demás, así como trabajar a través de los otros (p. 229); dicho esto cabe mencionar que el trabajo en equipo es una técnica utilizada en todos los campos ya sean académicos o laborales, por lo que se evidencia la necesidad de que los docentes tengan buenas metodologías y estén conscientes que a pesar de que “cuesta trabajo

considerar al grupo como un ser que tiene su vida propia, sus opiniones, sus reacciones, sus valores” (Mucchielli, 1972, p. 47), es necesario tomar en cuenta que un grupo integra las motivaciones y personalidades propias de cada uno de sus integrantes.

Dentro del campo de la enseñanza, el docente a su vez debe cumplir con el papel de incentivar a sus alumnos a tener conciencia social; en la actualidad la responsabilidad social es una preocupación de todas las organizaciones (Ruiz, Gago, Leal, & Lopez, 2012, p. 262) presentan varios conceptos de responsabilidad social corporativa de los cuales se puede definir a la responsabilidad social como el compromiso permanente de realizar una labor o actividad de manera positiva, guiada por los principios y valores para el beneficio de los demás actores de la sociedad, con plena conciencia de las consecuencias y los impactos que se deriven de las acciones realizadas.

Por lo anteriormente expuesto, el presente estudio pretende demostrar cuan necesaria resulta la aplicación de las características de la gerencia participativa por parte del docente universitario dentro de las aulas. El manejo de habilidades gerenciales y de participación activa son herramientas de gran utilidad para que tanto profesores como estudiantes interactúen y, producto de ello, se profundicen conceptos que les permitan ver la realidad del entorno y les comprometan a buscar un cambio desde una perspectiva que trascienda a la económica-financiera.

El conocimiento de los atributos de la Gerencia Participativa por parte del docente universitario, le permitirá establecer una nueva metodología de enseñanza-aprendizaje que considere la impartición de principios éticos y valores humanos que a través de la creación de nuevas y mejores líneas de comunicación faciliten la solución de

problemas y propicien el trabajo en equipo. Se espera que en lo práctico el presente trabajo sirva como material de información útil como marco de referencia para su aplicación en Instituciones del Sistema Educativo, así como para futuras investigaciones.

Metodológicamente el estudio se justifica debido a que será realizado mediante una investigación aplicada que utiliza el método deductivo inductivo; es aplicada debido a que se identifica en los docentes universitarios de la Facultad de Administración de la Escuela Politécnica Nacional la aplicación de Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo y utilización de Tic's en su gestión académica. Para obtener dicha información se realizaron encuestas online los docentes universitarios, las mismas que fueron evaluadas de acuerdo a la Escala de Liker con el fin de conocer su postura frente a la importancia de adoptar el modelo de Gerencia Participativa en el aula.

#### 1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se centró en los docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional con el fin de determinar si existe relación entre su desempeño como docente y el modelo de Gerencia Participativa, para esto se consideró una población de 40 personas con una muestra de 38 profesores.

## **2 MARCO TEÓRICO**

“Es la descripción, explicación y análisis en un plano teórico, del problema general que trata la investigación” (Madrid G., 2007). Para esto se exponen las posturas de distintos autores con el fin de explicar el Modelo de Gerencia Participativa, Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo, el Humanismo y la aplicación de la Tic's por parte del docente.

### **2.1 PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

A través de los años han existido varias teorías y posturas en cuanto a la administración, las mismas que han ido adaptándose para complementar las nuevas y cambiantes necesidades, dando origen a la creación de varias escuelas del pensamiento administrativo.

#### **2.1.1 La Gerencia Participativa en el siglo XXI**

Para entender lo que es la gerencia participativa vale la pena partir de un concepto claro y práctico de lo que significa gerencia. Gerencia no es más que la actividad que realiza aquella persona que dirige y representa a una empresa y se encarga de supervisar las actividades que en ella se realizan, para obtener resultados que permitan la consecución de metas y objetivos. (Valenzuela, 2011)

Una vez definido el término, se puede explicar a la gerencia participativa como un liderazgo incluyente que está enfocado en promover la participación activa de los integrantes de una organización independientemente de su posición jerárquica dentro de la misma.

Lo que plantea este modelo de gerencia en el siglo XXI es un cambio de actitud y de percepción de lo que era la gerencia autócrata con la que se manejaban y se manejan aún muchas empresas. Se busca pasar del antiguo modelo de organización en el cual las líneas de comunicación eran únicamente verticales, es decir de manera ascendente o descendente entre jefes y empleados (Retóricas.com, 2009); a un sistema de relaciones horizontales en las cuales la comunicación se vuelve más directa, rápida y efectiva debido a que promueve la integración de personas con diversas especializaciones, niveles y funciones, haciendo de este proceso algo más participativo e incluyente.

El trabajo en equipo y la descentralización en la toma de decisiones resultaran en una sinergia, es decir la obtención de mayores y mejores resultados trabajando en equipo que aquellos obtenidos individualmente; esto debido a que se promueve a compartir la autoridad.

De manera complementaria, el modelo de Gerencia Participativa se centra en el humanismo como pilar fundamental del que se desprenden principalmente las habilidades interpersonales y la motivación y valores como atributos indispensables en el proceso enseñanza aprendizaje; estas habilidades contribuirán a facilitar la comunicación y las relaciones humanas, generando así

un compromiso personal y grupal hacia la consecución de objetivos y metas comunes. (Schein, 1978).

## 2.2 PENSAMIENTOS PEDAGÓGICOS

Durante años han existido modelos de enseñanza-aprendizaje basados en distintos enfoques los mismos que, con el pasar del tiempo, se han ido puliendo para generar nuevas y diversas posturas.

### **2.2.1 Métodos para la generación del conocimiento en la Educación Superior**

Se ha dicho que la educación moderna debe ser más participativa e inclusiva, la Educación Superior no es la excepción, por el contrario en ésta debe primar el sentido de compromiso social y para esto resulta primordial que se tome a la situación actual y al pasado como puntos de partida para proyectarse hacia el futuro.

Según (Castillo, 2013) la educación debe enfocarse en un escenario de investigación que promueva la formación y el desarrollo del estudiante. Los nuevos métodos de enseñanza se enfocan en un estilo artístico y colaborativo con un enfoque innovador sobre la forma de trabajar para mejorar así los procesos de enseñanza-aprendizaje (Carpio de los Pinos, 2008). Como métodos que faciliten la generación del conocimiento, en el presente estudio, se han tomado a aquellos que se detallan a continuación:

### 2.2.1.1 Observación

De acuerdo con “Bunge (1998), Cañal (1997) y Elliot (1996), la observación es la técnica más importante de toda investigación, por lo que sugiere que se debe desarrollar el gusto y la capacidad de observación” citado en (Matos & Pasek, 2008).

Por lo anteriormente expuesto, la observación es una técnica que debe ser utilizada por el docente universitario ya que por medio de la misma éstos pueden entender la forma de ser y de actuar de sus estudiantes tanto en el aspecto académico como en el personal. El conocimiento adquirido mediante el uso de esta técnica permite al docente identificar de manera más clara el comportamiento y motivaciones de un grupo facilitando así su forma de enseñar en el aula.

### 2.2.1.2 Clase Magistral

Es de las técnicas pedagógicas más utilizadas por el docente, se la conoce también como método expositivo. “Consiste en presentar verbalmente una información que se entiende es de conocimiento del docente y debe transmitirlo a los alumnos los mismos que la receptan de manera pasiva, salvo cuando el formador utiliza la pregunta – respuesta”. (Bruna Valiente, s/f)

Para muchos docentes puede ser la mejor manera de impartir los conocimientos teóricos sobre algún tema determinado y aunque

básicamente es una forma de comunicación unidireccional, el método es considerado útil en la medida que el alumno tenga la apertura para aprender debido a que lo obliga a fortalecer sus conocimientos a través del estudio de los conceptos adquiridos.

El grado de confianza y comunicación que exista entre el alumno y profesor y la apertura que éste muestre a resolver las inquietudes planteadas y a reforzar temas críticos, facilita la generación de conocimiento, debido a que el intercambio de ideas favorece la retroalimentación.

Una forma de complementar esta modalidad de enseñanza es mediante el trabajo en clase, que consiste en dar a los alumnos una tarea a ser desarrollada en el interior del aula una vez que se ha explicado previamente el tema o se han planteado modelos de ejercicios; el docente permite que el alumno los desarrolle y permanece en el aula cumpliendo con su rol guía.

La manera en la que el docente lleve la clase es crucial debido a que no basta con que éste cuente con amplios conocimientos de la materia sino en saber llegar a los estudiantes y ser un facilitador que, no por el hecho de dirigir la clase, imponga una postura, sino que, por el contrario, promueva la confianza de tal manera que los alumnos recepten el conocimiento y se vean motivados por aprender, incluso debatir desde puntos de vista críticos sobre los conocimientos adquiridos.

### 2.2.1.3 Tutorías

La tutoría es un encuentro más personalizado entre el alumno y el profesor, el objetivo de la utilización de esta técnica radica en que el docente apoye al estudiante o grupo de estudiantes mediante la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas e integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control (Instituto Tecnológico de Roque, s/f), esto con el fin de mostrar al alumno la apertura para hacer preguntas, contar sus experiencias, problemas y dificultades en la asimilación de los contenidos.

El papel del tutor consiste en plantear tareas ricas en contenido, hacer preguntas sagaces, cuestionar las concepciones erróneas, adoptar las medidas adecuadas a los niveles de comprensión y moderar las reuniones. Debe promover el aprendizaje activo, establecer una buena atmósfera, plantear debates, fomentar la participación de los alumnos/as. Pone en marcha estrategias para tranquilizar a los que intervienen en exceso, así como implicar a los más tímidos o rezagados. Debe crear un centro de interés para el diálogo y exigir a los estudiantes una preparación previa. (Carpio de los Pinos, 2008).

### 2.2.1.4 Trabajo en Grupo

Son aquellas reuniones de dos o más integrantes que debaten sobre un tema en común. El propósito de la formación de estos grupos es de intercambiar opiniones y puntos de vista para llegar a consensos, la práctica de esta técnica resulta de gran utilidad debido a que las discusiones llevadas a cabo por los integrantes propician el dialogo y el intercambio de ideas entre

docente y los estudiantes. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005).

El grupo de discusión debe tener un guía o moderador que sirva de mediador durante el debate y que genere que el intercambio de ideas resulte algo enriquecedor al proceso de aprendizaje. Dentro de las técnicas grupales cuya finalidad es la de obtener información directa de los expertos se consideran los siguientes:

**a) Foro**

Es aquel grupo de discusión que trata un tema de manera informal. Todos participan y está coordinado por un moderador, papel que puede ser tomado por el docente de manera que propicie el dialogo y el debate manteniendo siempre enfoca al grupo en el tema que se está debatiendo (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005).

**b) Panel**

Esta técnica consiste en la intervención de varios alumnos o expertos que han estudiado o trabajado un tema y realizan exposiciones sucesivamente desde determinados puntos de vista sobre un tema común. La finalidad es recabar información desde posiciones variadas. (Martínez & Sánchez, 1987-2014)

### c) Mesa Redonda

(Martínez & Sánchez, 1987-2014) afirman que ésta técnica:

Consiste en la discusión de un tema por un grupo de expertos ante el grupo en general. Es importante que las visiones sean distintas y que se genere debate, con el fin de que los alumnos saquen su propia información y conclusiones.

#### 2.2.1.5 Trabajo Autónomo

Consiste en el desarrollo de una tarea o investigación por cuenta propia y desarrollada de manera independiente. Esta técnica se enfoca en la recolección, procesamiento y análisis de la información para generar un conocimiento propio. La forma de trabajar es netamente individual por lo mismo es decisión de la persona el ritmo de trabajo, la dedicación y el interés que muestre por la búsqueda de información y por la retroalimentación de los temas investigados.

La metodología utilizada por el docente en el aula además de enfocarse en cubrir con los temas propios del programa de estudio debe propiciar la investigación y despertar el deseo en los alumnos por aprender y retener conocimiento para lo cual resulta útil aplicar lo citado según (Pacheco, 2011); “partir de las experiencias previas de los alumnos para construir nuevos conocimientos y de esta manera lograr aprendizajes significativos y permanentes, es decir, los alumnos sabrán desenvolverse por sí solos ante las situaciones cotidianas que se le presenten”.

## 2.3 LA NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR

Surge de la necesidad de garantizar la calidad de la educación superior cumpliendo así con lo dispuesto en La Constitución de la República del Ecuador que en su Artículo 26 establece que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria en la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, la familia y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### 2.3.1 Normativa relacionada con el docente universitario

Para comprender lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior en cuanto al docente universitario, se han tomado los artículos pertenecientes al Título VIII, Autodeterminación para la Producción del Pensamiento y Conocimiento, Capítulo II, Personal Académico que establecen lo siguiente:

**Art. 147.- Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas.-** El personal académico de las universidades y escuelas politécnicas está conformado por profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. El ejercicio de la cátedra y la investigación podrán combinarse entre sí, lo mismo que con actividades de dirección, si su horario lo permite, sin perjuicio de lo establecido en la Constitución en esta Ley, y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (LOES, 2010)

**Art. 148.- Participación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras en beneficios de la investigación.-** Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras que hayan intervenido en una investigación tendrán derecho a participar, individual o colectivamente, de

los beneficios que obtenga la institución del Sistema de Educación Superior por la explotación o cesión de derechos sobre las invenciones realizadas en el marco de lo establecido en esta Ley y la de Propiedad Intelectual. Igual derecho y obligaciones tendrán si participan en consultorías u otros servicios externos remunerados.

Las modalidades y cuantía de la participación serán establecidas por cada institución del Sistema de Educación Superior en ejercicio de su autonomía responsable. (LOES, 2010)

**Art. 149.- Tipos de profesores o profesoras y tiempo de dedicación.-**

Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras serán: titulares, invitados, ocasionales u honorarios.

Los profesores titulares podrán ser principales, agregados o auxiliares. El reglamento del sistema de carrera del profesor e investigador regulará los requisitos y sus respectivos concursos.

El tiempo de dedicación podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales; semiexclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales; a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. Ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior normará esta clasificación, estableciendo las limitaciones de los profesores.

En el caso de los profesores o profesoras de los institutos superiores y conservatorios superiores públicos se establecerá un capítulo especial en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (LOES, 2010)

**Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular principal.-**

Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
- b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
- c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y,

- d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo. (LOES, 2010)

**Art. 151.- Evaluación periódica integral.-** Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la presente Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada institución del Sistema de Educación Superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes.

En función de la evaluación, los profesores podrán ser removidos observando el debido proceso y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los estímulos académicos y económicos correspondientes. (LOES, 2010)

**Art. 152.- Concurso público de merecimientos y oposición.-** En las universidades y escuelas politécnicas públicas, el concurso público de merecimientos y oposición para acceder a la titularidad de la cátedra deberá ser convocado a través de al menos dos medios de comunicación escrito masivo y en la red electrónica de información que establezca la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador y en los medios oficiales de la universidad o escuela politécnica convocante.

Los miembros del jurado serán docentes y deberán estar acreditados como profesores titulares en sus respectivas universidades y estarán conformados por un 40% de miembros externos a la universidad o escuela politécnica que está ofreciendo la plaza titular.

En el caso de las universidades y escuelas politécnicas particulares, su estatuto establecerá el procedimiento respectivo. (LOES, 2010)

**Art. 153.- Requisitos para los profesores o profesoras no titulares.-** Los requisitos para ser profesor o profesora invitado, ocasional u honorario serán establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (LOES, 2010)

**Art. 154.- Profesor o profesora titular en institutos superiores y conservatorios superiores.-** Para ser profesor o profesora titular de un instituto superior técnico, tecnológico, de artes o conservatorio superior se requiere tener un título profesional y demás requisitos que establezca el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (LOES, 2010)

**Art. 155.- Evaluación del desempeño académico.-** Los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en dicha evaluación. Para el caso de universidades públicas establecerá los estímulos académicos y económicos. (LOES, 2010)

**Art. 156.- Capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.-** En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades públicas su capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático. (LOES, 2010)

**Art. 157.- Facilidades para perfeccionamiento de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.-** Si los profesores titulares agregados de las universidades públicas cursaren posgrados de doctorado, tendrán derecho a la respectiva licencia, según el caso, por el tiempo estricto de duración formal de los estudios. En el caso de no graduarse en dichos programas el profesor de las universidades públicas perderá su titularidad. Las instituciones de educación superior deberán destinar de su presupuesto un porcentaje para esta formación. (LOES, 2010)

**Art. 158.- Período Sabático.-** Luego de seis años de labores ininterrumpidas, los profesores o profesoras titulares principales con dedicación a tiempo completo podrán solicitar hasta doce meses de permiso para realizar estudios o trabajos de investigación. La máxima instancia colegiada académica de la institución analizará y aprobará el proyecto o plan académico que presente el profesor o la profesora e investigador o investigadora. En este caso, la institución pagará las remuneraciones y los demás emolumentos que le corresponden percibir mientras haga uso de este derecho.

Una vez cumplido el período, en caso de no reintegrarse a sus funciones sin que medie debida justificación, deberá restituir los valores recibidos por este concepto, con los respectivos intereses legales.

Culminado el período de estudio o investigación el profesor o investigador deberá presentar ante la misma instancia colegiada el informe de sus actividades y los productos obtenidos. Los mismos deberán ser socializados en la comunidad académica. (LOES, 2010)

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

Constituye el conjunto de procedimientos lógicos, operacionales y reales de todo proceso investigativo, enfocados en ofrecer la información de cómo se llevara a cabo la investigación (Madrid G., 2007).

#### **3.1 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para la realización de la investigación se encuentra detalla en los puntos a continuación desarrollados.

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se llevó a cabo es una “investigación aplicada utilizando el método inductivo-deductivo cuyo instrumento de medición fue la encuesta diseñada por los docentes investigadores, cargadas on-line con el apoyo de la Dirección Informática de la PUCE”. (Jarrín, 2013).

##### **3.1.2 Diseño de la investigación**

Se realizó una investigación aplicada que utilizo el método deductivo inductivo; es aplicada debido a que se enfocó en determinar si los docentes universitarios de la Facultad de Administración de la Escuela Politécnica Nacional poseen los

conocimientos sobre Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social y Trabajo en Equipo; para obtener dicha información se aplicaron encuestas online a los distintos docentes universitarios, las mismas que fueron evaluadas de acuerdo a la Escala de Liker.

### **3.1.3 Población y muestra**

Se determinó como población de estudio a la plantilla de docentes que laboran en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, gracias a la información proporcionada por la Secretaría. Los datos obtenidos reflejaron que allí laboraban 45 profesores (40 docentes principales y 5 a contrato).

Debido a que la población no excede las 100 unidades de estudio, la muestra a utilizar para la aplicación de la encuesta debió ser la totalidad de la población, es decir los 45 profesores; por falta de información del personal contratado la población se redujo a los 40 docentes principales, los mismos que constituyeron el 100% de la población estudiada.

### **3.1.4 Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos**

#### **3.1.4.1 Fuentes primarias**

La principal fuente primaria que se utilizó fue el Proyecto de Investigación realizado por la Ing. Fabiola Jarrín con el tema “El Docente como Gerente en el aula, desde la visión de la Gerencia Participativa. Caso: Facultad de

Administración y Auditoria de las Universidades Categoría A y B de Quito. (Jarrín, 2013).

Se aplicaron encuestas online a los docentes de la Facultad en estudio, las mismas que fueron elaboradas por el grupo de docentes investigadores del proyecto de la PUCE.

#### 3.1.4.2 Fuentes secundarias

La información adicional que complementó el estudio fue obtenida de libros, revistas, tesis y artículos publicados que contienen información sobre temas relacionados con la Gerencia Participativa y las Habilidades Gerenciales.

#### 3.1.4.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los docentes de la Escuela Politécnica Nacional fueron procesados por la Dirección de Informática de la PUCE mediante la utilización de la herramienta Microsoft Excel y el sistema StatisticalPackageforthe Social Sciences (SPSS).

### 3.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Mediante el presente trabajo de investigación se buscó evidenciar las Habilidades Gerenciales, la Responsabilidad Social, el Trabajo en Equipo y el Humanismo de los

docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, como atributo de la Gerencia Participativa desarrollada en el aula.

## 4 LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE

Se analizaron los artículos que hacen referencia a la educación y al docente de acuerdo a lo que establecen, la Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Educación Superior.

### 4.1 VISIÓN DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) en sus Artículos 26 y 27 establece que la educación es un derecho de las personas y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal; manifiesta también que garantizará el desarrollo de las personas, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

El **Art. 347** en su numeral 11 manifiesta que “Será responsabilidad del Estado garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos” (Constitución de la República del Ecuador, 2008), al ser el docente una pieza clave en el proceso educativo debe existir un verdadero compromiso y responsabilidad al realizar su labor para garantizar una educación de calidad e inclusiva.

La ley también establece en su **Art. 349** que:

El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Con esto se pretende ofrecer garantías y estabilidad al personal docente así como también evaluar su desenvolvimiento y nivel de preparación para ofrecer una remuneración justa, motivándolo con incentivos proporcionales a su grado de especialización, a incrementar la planilla de docentes capacitados y comprometidos con la enseñanza.

En el **Art. 350** se hace énfasis en que la educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; características que se encuentran alineadas con los atributos de la Gerencia Participativa, producto del estudio.

**Art. 352.-** El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La Constitución establece además que la educación debe promover la investigación científica y tecnológica, por lo que el docente universitario, como parte integrante del sistema educativo, debe apegarse a lo que establece la ley para impartir sus cátedras

utilizando metodologías enfocadas en la innovación y el desarrollo académico. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Cabe destacar que el conocimiento es útil en la medida que genere valor, por lo mismo los docentes deben motivarse a actualizarse constantemente con el fin de incrementar su conocimiento, usar y fomentar el uso de herramientas tecnológicas y siendo más flexibles al cambio.

## 4.2 LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2010

El objeto de la presente Ley de acuerdo a su Art. 2 es el de “garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna”. (LOES, 2010).

### 4.2.1 Efecto de la Ley de Educación Superior 2010 en el Docente Universitario

Se han analizado las leyes y reglamentos que regulan las actividades del personal académico, con el objetivo de determinar su efecto en el docente universitario.

- El Art. 148 de la (LOES, 2010) trata sobre las modalidades y cuantía de la participación de los profesores e investigadores en beneficios de la investigación, las mismas que serán establecidas por cada institución en ejercicio de su autonomía responsable.

Si bien la Ley motiva al docente a ser un investigador, escribir textos y tener publicaciones, muchas veces el hacer ese trabajo adicional no le

representa un reconocimiento monetario que lo motive a seguir investigando.

- Según el Art. 149, ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado. (LOES, 2010)

Esto constituye un limitante para los docentes, sin embargo el artículo está enfocado en mejorar la calidad educativa ya que se han presentado casos en los que docentes multidisciplinarios, no se desempeñan de manera adecuada en ninguna de las tareas que realizan por falta de tiempo.

- De acuerdo con el Art. 150 de la (LOES, 2010), para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir, entre otros, con el requisito de tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra.

El obtener un título de cuarto nivel para muchos docentes con varios años de experiencia, no representa una motivación debido al costo-beneficio; y, en caso de querer aplicar para estos estudios, muchos programas de doctorado tienen la restricción al aceptar aspirantes de máximo 45 años de edad, es decir que los docentes mayores-adultos quedan excluidos.

- En el Art. 151 se estipula que el docente tendrá una evaluación periódica integral en donde se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes (LOES, 2010).

La evaluación docente es buena, sin embargo deben establecerse métodos de evaluación efectiva en donde se elimine la subjetividad de esta; por otro lado los resultados obtenidos deben ser sujetos a seguimiento ya que muchas veces las evaluaciones solo son un requisito cumplido. Si bien la ley establece los estímulos académicos y económicos, es necesario que considere también sanciones.

- El Art. 10 del (CES, 2013) manifiesta que la organización del aprendizaje deberá considerar el tiempo que un estudiante y el docente necesitan invertir en las actividades formativas y en la generación de los productos académicos establecidos en la planificación micro curricular.

Se obliga al docente a especializarse y planificar sus actividades, sin embargo esto puede resultar un excesivo control. Si bien la planificación de actividades es un requisito a cumplir, no debe descuidarse la calidad de la educación al enfocarse únicamente en concluir con el programa planificado.

- En el Art 48, el (CES, 2012) establece que la remuneración del personal académico titular de las universidades y escuelas politécnicas públicas

se regirán por las normas que regulan las categorías, niveles, grados, y requisitos definidos en el reglamento y serán determinadas por dichas instituciones en ejercicio de su autonomía responsable, observando las escalas remunerativas mínimas y máximas para cada categoría.

La estandarización de escalas remunerativas sirve de referente para la fijación de los salarios de los docentes, sin embargo la autonomía responsable de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, les permite modificarlos salarios, siendo este un hecho que puede verse de manera positiva, así como también puede perjudicar a los docentes dependiendo de la fijación salarial de las instituciones de educación superior a las que pertenezcan.

#### **4.2.2 Posibles Estrategias de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010**

La expedición de la LOES represento un cambio brusco tanto para las Instituciones de Educación Superior como para los docentes, si bien su enfoque principal radica en mejorar y garantizar una educación de calidad para todos, promoviendo la investigación y el desarrollo del conocimiento, no se consideraron ciertos limitantes.

La estrategia principal de la universidad, haciendo uso de su autonomía responsable, debe enfocarse en establecer reglamentos propios, que amparados

en la ley, contrarresten el efecto de la Ley de Educación Superior 2010, considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- La fijación de una cuantía justa por beneficios obtenidos de las investigaciones realizadas por los docentes, para motivarlos a que sigan capacitándose, actualizando conocimientos y haciendo publicaciones. De manera complementaria, se plantea la intervención de un Organismo externo que supervise y controle la fijación del valor monetario justo que deberá percibir el docente producto de su investigación.
- La LOES tiene cambios enfocados mayoritariamente en el aspecto técnico, por lo mismo se deben propiciar más actividades interculturales y humanísticas como parte del proceso educativo, ya que las universidades no forman maquinas sino seres humanos; no se debe olvidar que el conocimiento no hace a la persona y que ante todo primero somos seres humanos, luego profesionales (Jurado, 2014).
- La LOES represento la salida de muchos profesores así como el ingreso de otros, esto habría generado mayores ventajas para el sistema educativo si la implantación de la Ley hubiese considerado un proceso de transición más lento. A pesar de la salida de varios docentes de las instituciones de educación superior, aún pueden fomentarse programas de integración en donde se comparta la experiencia y el conocimiento de docentes antiguos con las ideas innovadoras y nuevas metodologías de los docentes nuevos.

- Proponer mejores sistemas de evaluación docente sujetos a seguimiento. Las evaluaciones periódicas a docentes se encuentran establecidas en la Ley, sin embargo sería necesario darles un verdadero seguimiento y no realizarlas únicamente como requisito a cumplir sino como un indicador que le permita a las universidades gestionar la calidad de enseñanza; para esto, se deben establecer parámetros medibles y cuantificables e incluir a los tres componentes: la evaluación personal, la de los pares académicos y la de los estudiantes de acuerdo a lo que establece el Art 67 del (CES, 2012).
- Establecer el tiempo de dedicación a la docencia en la universidad de acuerdo a la disponibilidad y objetivos del docente. Debido a que ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, ya sea el sector público o en el sector privado (LOES, 2010), sería necesario establecer de manera clara al momento de la contratación, que los profesores pueden ser titulares, invitados, ocasionales u honorarios y que de acuerdo a su disponibilidad pueden ser a tiempo completo o exclusivo, semi exclusivo o medio tiempo y a tiempo parcial; dejando esto claro se evitará en lo posterior conflictos de intereses por parte de los docentes.
- Promover nuevas y variadas modalidades de la participación del docente en las Instituciones de Educación Superior. Para ser profesor titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del

Sistema de Educación, se requiere de una amplia experiencia, título de postgrado, haber realizado publicaciones y ganado el concurso público de merecimientos y oposición (LOES, 2010); una solución factible puede ser la implementación de nuevas modalidades de enseñanza con las cuales el docente adquiera la experiencia que le permita cumplir con los requisitos necesarios para ser profesor titular. Cabe mencionar que como otras modalidades de participación del docente en las universidades se encuentran: invitados, ocasionales u honorarios.

- Que se promueva y se de apertura a las organizaciones conformadas por representantes estudiantiles para que transmitan el sentir de los alumnos hacia los docentes y autoridades con el objeto de que éstas atiendan sus necesidades. Según (Chomsky, 2014)son estos grupos los que participan en la determinación de la naturaleza de la institución y de su funcionamiento.
- Todas las actividades gestionadas por las universidades deben alinearse con los parámetros establecidos por el CONEA para obtener una buena calificación en los informes técnicos sobre el desempeño institucional, a fin de garantizar su calidad y mejoramiento continuo.

Se han planteado posibles estrategias que la universidad podría implementar con el fin de lograr una mejor gestión de acuerdo a lo planteado en la Ley. Se hace un especial énfasis en que la educación tenga un enfoque más humanista como complemento al aspecto científico.

Así también, cabe resaltar la importancia de “incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas y sociales” (Constitución del Ecuador, 2008).

## 5 UNIVERSIDAD EN ESTUDIO

La Escuela Politécnica Nacional fue fundada el 27 de agosto de 1869 por el Presidente García Moreno, quien contó con el apoyo del Superior de la Compañía de Jesús. La naciente Politécnica fue concebida como el primer centro de docencia e investigación científica, como órgano integrador del país y como ente generador del desarrollo nacional. (EPN, 2010).

La Universidad ofrece 9 carreras de pregrado entre las cuales se encuentra la de Ingeniería Empresarial que pertenece al Departamento de Ciencias Administrativas (DEPCA), que a su vez se encuentra dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), misma que busca promover la investigación en los docentes.

De acuerdo al (CONEA, 2009), la EPN encabeza la lista de aquellas Universidades que se encuentran en la Categoría A, debido a que presenta a la universidad como:

Una organización profesional, estructurada para llevar a cabo un trabajo de expertos, en un entorno relativamente estable, con énfasis en la estandarización de competencias y servicios compartamentalizados, llevados a cabo por especialistas más bien autónomos e influyentes, con una administración que sirve de soporte, antes que de comando y control.

## 5.1 MISIÓN Y VISIÓN

### 5.1.1 Misión

La misión de la Escuela Politécnica Nacional es la de:

Generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro país, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional (EPN, 2010).

### 5.1.2 Visión

La Escuela Politécnica Nacional es una universidad pública con estándares de excelencia internacionales, siendo un referente en ciencia, tecnología e innovación. Sus capacidades y esfuerzos están orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo a su bienestar y desarrollo cultural, dentro de un marco de principios y valores integrales (EPN, 2010).

## 5.2 PERFIL ECONÓMICO

La Escuela Politécnica Nacional es una universidad pública, por lo mismo su principal fuente de financiamiento son los recursos asignados por el Estado, de acuerdo al detalle en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Ingresos EPN Año 2012					
Rubros	Codificado	Ejecutado	% Ejecución	Peso rubros (%)	
				Codificado	Ejecutado
<b>Asignaciones del estado</b>	35,448,121.24	35,448,121.24	100.0	65.57	67.37
<b>Autogestión</b>	11,765,727.96	10,946,874.20	93.0	21.76	20.81
<b>Excedentes de caja</b>	3,753,966.82	3,753,966.82	100.0	6.94	7.13
<b>Otros ingresos</b>	776,355.00	776,355.00	100.0	1.44	1.48
<b>Anticipos x devengar</b>	2,316,913.95	1,689,198.09	72.9	4.29	3.21
<b>Total ingresos</b>	<b>54,061,084.97</b>	<b>52,614,515.35</b>	<b>97.3</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: (Escuela Politécnica Nacional, 2012)

Elaborado por: Cristina Bombón B.

Fecha: 03-07-2013

Para el año 2012 las asignaciones del Estado representan el 65.57% del presupuesto de la EPN, siendo ésta su principal fuente de financiamiento. La segunda fuente de ingresos más importante es aquella percibida por actividades de autogestión cuyo valor asciende al 21.76%.

Tabla 2. Ingresos EPN a Mayo 2013					
Rubros	Codificado	Ejecutado	% Ejecución	Peso rubros (%)	
				Codificado	Ejecutado
<b>Asignaciones del estado</b>	37,360,676.79	15,967,549.92	42.7	68.69	63.66
<b>Autogestión</b>	12,300,777.39	4,722,435.96	38.4	22.62	18.83
<b>* Saldos de caja y bancos 2012</b>	4,080,812.22	4,080,812.22	100.0	7.50	16.27
<b>Anticipos por devengar</b>	646,948.11	313,228.40	48.4	1.19	1.25
<b>Total ingresos</b>	<b>54,389,214.51</b>	<b>25,084,026.50</b>	<b>46.1</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

\* Valor total disponible para el ejercicio presupuestario, fondo de inversión.

Fuente: (Escuela Politécnica Nacional, 2012)

Elaborado por: Cristina Bombón B.

Fecha: 03-07-2013

La Tabla 2 muestra que para el año 2013, la fuente de financiamiento más significativa de la EPN siguen siendo los recursos asignados por del Estado con el 68,69%, seguido por los ingresos percibidos por autogestión que corresponden al 22,62%.

Se puede observar también que tanto para el año 2012 como para el 2013, la EPN tiene dentro de los rubros de ingresos a los excedentes de caja ya los anticipos por devengar. Se puede concluir que en los dos años su principal fuente de financiamiento fue la asignación Estatal sin dejar de lado los valores percibidos por sus actividades de autogestión.

De acuerdo a la (Constitución del Ecuador, 2008) en su Art. 357:

El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel.

De igual manera, la (LOES, 2010) en su Art. No. 17 reconoce la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica responsable, de las universidades y escuelas politécnicas acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.

Tabla 3. Escala salarial de docentes de la EPN		
CATEGORÍA	Remuneración	Remuneración
	Mínima	Máxima
<b>Profesor Principal a Tiempo Completo hasta grado 10</b>	2.465,25	3.915,92
<b>Profesor Principal a Tiempo Parcial hasta grado 10.</b>	1.214,36	1.340,57
<b>Profesor Agregado 2 a Tiempo Completo</b>	2.124,52	-
<b>Profesor Agregado 1 a Tiempo Completo</b>	1.930,99	-
<b>Profesor Agregado 2 a Tiempo Parcial</b>	1.189,63	-
<b>Profesor Agregado 1 a Tiempo Parcial</b>	1.708,79	-
<b>Profesor Auxiliar a Tiempo Completo</b>	1.873,57	-
<b>Profesor Auxiliar a Tiempo Parcial</b>	934,15	-
<b>Profesor Principal Tecnólogo a Tiempo Completo grados 2 y 5</b>	2.547,97	2.676,93
<b>Profesor Principal Tecnólogo a Tiempo Parcial</b>	1.708,58	-

Fuente: (EPN, 2010)

Elaborado por: Cristina Bombón B.

Fecha: 24-03-2014

La Tabla 3 presenta el detalle de la escala salarial de los docentes de la Escuela Politécnica Nacional, con los valores mínimos y máximos a percibir de acuerdo a la categoría a la que pertenecen y al tiempo de dedicación, en concordancia a lo que establece el (CES, 2012) en su Art. 43 que categoriza dentro del escalafón docente al personal académico titular en: Auxiliar, Agregado y Principal, categorías que no podrán subdividirse.

Cabe destacar que tras el análisis de la escala de remuneraciones del sector público (MRL, 2012) y la escala del nivel jerárquico superior (MRL, 2012), se evidencio que los salarios de los docentes de la EPN se encuentran dentro de los parámetros establecidos.

### 5.3 LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

La Facultad de ciencias administrativas de la EPN cuenta con la carrera de Ingeniería Empresarial, la misma que fue creada con el fin de formar profesionales con capacidades empresariales enfocadas a la generación de riqueza, y de esta manera contribuir al desarrollo del país, siendo socialmente responsables mediante una gestión eficiente enmarcada en principios y valores éticos. (Escuela Politécnica Nacional, 2010).

#### **5.3.1 Misión y Visión**

##### 5.3.1.1 Misión

La Facultad de Ciencias Administrativas es la unidad académica superior de la Escuela Politécnica Nacional encargada de planificar,

ejecutar, controlar y evaluar los procesos de docencia, investigación y relación con la comunidad en el campo de las ciencias administrativas. (EPN-FCA, 2010).

### 5.3.1.2 Visión

La visión de la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN es la de:

Ser la Facultad referente a nivel nacional en la docencia, investigación y relación con la comunidad en el campo de las ciencias administrativas, cumpliendo con los estándares internacionales de excelencia, siendo capaz de responder con efectividad, responsabilidad social y ética a las necesidades del entorno social y productivo del Ecuador. (EPN-FCA, 2010).

### 5.3.2 Análisis de los docentes

La plantilla de docentes titulares adscritos al Departamento de Ciencias Administrativas es de 40 profesores, de los cuales 29 son a tiempo completo y 11 a tiempo parcial. Existe un docente contratado y 2 que se encuentran colaborando de manera temporal con el Proyecto Prometeo, el mismo que:

Busca fortalecer las capacidades de investigación científica de los institutos nacionales de investigación, universidades, escuelas politécnicas e instituciones del sector público del Ecuador. Además, busca vincular científicos ecuatorianos que puedan desarrollar investigación científica y dicten cátedra universitaria en las mejores universidades del Ecuador, para que impulsen la investigación en áreas consideradas estratégicas para el país. (Escuela Politécnica Nacional, 2010).

Los tres profesores antes mencionados, no han sido considerados en la Tabla 4 debido que no se posee información detallada de los mismos.

**Tabla 4. Análisis de los Docentes FCA-EPN**

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
1	TC	4	INGENIERA EMPRESARIAL EPN,	ECONOMÍA DE EMPRESAS I	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PYMES	
			MASTER ADMINISTRACIÓN, ITM, 2009	CONTABILIDAD DE COSTOS I		
2	TC	31	MATEMÁTICO, EPN, 1989	MEJORAMIENTO DE PROCESOS EMPRESARIALES	DECISIONES OPERACIONALES DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UN MODELO PARA LA SUBCONTRATACIÓN	PLANNING MODELS FOR FLORICULTURE OPERATIONS (INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT SCIENCE EUA)
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	SIMULACIÓN DE NEGOCIOS		
				MÉTODOS CUANTITATIVOS		
				MÉTODOS CUANTITATIVOS		
3	TC	1	INGENIERA EMPRESARIAL EPN, 2006	ADMINISTRACIÓN II		IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE ECUADOR. UN ESTUDIO EXPLORATORIO.(COLOMBIA (Memorias del Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2011-2012)
			MASTER ADMINISTRACIÓN, ITM, 2009	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		CHANGE INDIVIDUAL QUALITY OF LIFE THROUGH KAIZEN APPROACH. A QUALITATIVE STUDY (QMOD 2012-POLONIA)
				DESARROLLO GERENCIAL		EL KAIZEN-GP: UN MODELO GERENCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES (SOTAVENTO-COLOMBIA)
				GERENCIA DEL TALENTO HUMANO		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
4	TC	23	TECNOLOGO EN CONSTRUCCIONES CIVILES	ECUACIONES DIFERENCIALES ORDINARIAS		
			LICENCIADO EN MATEMÁTICA Y FÍSICA	GERENCIA DE OPERACIONES		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	CADENA DE ABASTECIMIENTO		
				FÍSICA I		
				DISEÑO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN		
5	TC	28	TECNÓLOGO EN ELECTROMECAÁNICA, EPN, 1986	GERENCIA DE PROCESOS		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	GENERACIÓN DE EMPRESAS		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	GERENCIA DE OPERACIONES		
6	TC	31	INGENIERO MECÁNICO, EPN, 1985	FINANZAS DE NEGOCIOS	DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	EVALUACIÓN DEL IMPACTO MACROECONÓMICO POTENCIAL DE UN TERREMOTO CATASTRÓFICO EN LA ZONA DE SUBDUCCIÓN FRENTE A ESMERALDAS (REVISTA POLITÉCNICA N° 30, VOLUMEN 1)
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2003	COSTOS DE PRODUCCIÓN		
				INGENIERÍA DE OPERACIONES		
				INGENIERÍA FINANCIERA		
7	TC	27	INGENIERO ELECTRÓNICA Y CONTROL, EPN, 1990	ANÁLISIS FINANCIERO		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			MAGISTER DOCENCIA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, EPN, 2004	INGENIERÍA FINANCIERA		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, GESTIÓN DE PROYECTOS, EPN, 2010			
8	TC	28	TECNOLOGÍA EN ELECTROMECAÁNICA	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	ESTRATEGIA EMPRESARIAL		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	DISEÑO DE PROCESOS		
9	TC	36	INGENIERO CIVIL, ESTRUCTURAS, EPN, 1978	GESTIÓN DE VENTAS		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, GERENCIA DE MERCADEO, EPN, 2003	GERENCIA DE MARKETING		
				GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
10	TC	37	INGENIERO CIVIL, HIDRÁULICA, EPN, 1976	ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE		
			MASTER TECNOLOGÍA HIDRÁULICA, NORTH CAROLINA STATE U., 1980	SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL		
11	TC	31	MATEMÁTICO, EPN, 1986	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA I		
			MAGISTER INVESTIGACIÓN OPERATIVA MENCIÓN GERENCIA U. A. SIMÓN BOLÍVAR, EPN, 1998	INGENIERÍA FINANCIERA		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
				CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS		
12	TC	29	INGENIERO MECÁNICO, EPN, 1984	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2001	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
				GESTIÓN DE PROYECTOS		
				ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS		
				MÉTODOS CUANTITATIVOS		
				ADMINISTRACIÓN GENERAL Y DE RRHH		
13	TC	23	TECNOLOGÍA EN ELECTROMECÁNICA	MARKETING ESTRATÉGICO		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	COMERCIALIZACIÓN		
				CALIDAD TOTAL		
14	TC	13	LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, U. CENTRAL, 1989	GESTIÓN PÚBLICA-OPT		
			MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, FUNDACIÓN GETULIO VARGAS, 1997	GERENCIA DEL TALENTO HUMANO		
			Ph.D ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, U. CENTRAL, 2000	GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
				RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL		
				ADMINISTRACIÓN GENERAL		
				ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
15	TC	31	INGENIERO MECÁNICO, EPN, 1978	AUDITORÍAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN		
			ESPECIALISTA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, U. POLITÉCNICA DE MADRID	GESTIÓN DE CALIDAD		
			MAGISTER ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, U. POLITÉCNICA DE MADRID, 2003	ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE		
				SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL		
16	TC	28	TECNOLOGÍA EN ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES	ADMINISTRACIÓN I	CULTURA Y GESTIÓN	
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	ADMINISTRACIÓN GENERAL	ANÁLISIS DE LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE LAS CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
			ESPECIALISTA GESTIÓN DE PROYECTOS, EPN, 2001		EL BUEN VIVIR EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2006			

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN, U. ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, 2012			
17	TC	43	INGENIERO ELÉCTRICO, EPN, 1972	GERENCIA FINANCIERA		
			MAGISTER EN CIENCIAS, U. MANCHESTER			
18	TC	32	INGENIERO CIVIL, EPN, 1984	ALGEBRA LINEAL		
			MBA (MENCIÓN EN MARKETING), EPN, 2003	FUNDAMENTOS DE MARKETING		
				CÁLCULO DIFERENCIAL E INTEGRAL		
19	TC	0.7	INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PUCE, 2001	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS		
			MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, PUCE, 2010	BALANCED SCORECARD		
				METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
				ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS		
				CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
				SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
20	TC	24	FÍSICO, EPN, 1991	TEORÍA ELECTROMAGNÉTICA		
			MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2003	FÍSICA GENERAL II		
21	TC	32	INGENIERO MECANICO, EPN, 1982	RESISTENCIA DE MATERIALES MECÁNICOS		
				ESTADÍSTICA		
				MATEMÁTICAS FINANCIERAS		
22	TC	27	TECNOLOGÍA EN ELECTROMECAÁNICA	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	METODOLOGÍA SEIS SIGMA-OPT		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	DISEÑO DE PRODUCTOS-OPT		
				ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS		
23	TC	36	INGENIERO ELÉCTRICO, EPN, 1981	COMERCIALIZACIÓN		
			MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL, GESTION DE PROYECTOS, EPN, 2003	INGENIERÍA FINANCIERA		
				ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
				DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS		
24	TC	36	INGENIERO ELÉCTRICO, EPN, 1978	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2001	GERENCIA DE MARKETING		
				COMERCIALIZACIÓN		
				ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
				CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS		
				MERCADEO Y VENTAS		
25	TC	30	TECNÓLOGO EN CONSTRUCCIONES CIVILES	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2001	SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	ADMINISTRACIÓN GENERAL Y DE RRHH		
26	TC	38	INGENIERO TELECOMUNICACIONES , EPN, 1975	ELECTRÓNICA INDUSTRIAL		
			MBA, EPN, 2004	LAB. ELECTRÓNICA INDUSTRIAL		
				FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS		
27	TC	25	INGENIERA TELECOMUNICACIONES , EPN, 1990	FORMULACIÓN DE PROYECTOS		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, GESTIÓN DE PROYECTOS, EPN, 2003	FÍSICA I		
28	TC	35	MATEMÁTICO, EPN, 1979	MÉTODOS CUANTITATIVOS	ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN URBANA (ESTADO DE ARTE)	PLANNING MODELS FOR FLORICULTURE OPERATIONS (INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT SCIENCE EUA)

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			MASTER INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS RESEARCH SYRACUSE UNIVERSITY, 1982	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
				INGENIERÍA FINANCIERA		
				INGENIERÍA ECONÓMICA		
29	TC	23	TECNÓLOGO EN CONSTRUCCIONES CIVILES	SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
			INGENIERO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, EPN, 2002	GERENCIA DEL TALENTO HUMANO		
			MAGISTER INGENIERÍA INDUSTRIAL, EPN, 2006	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
				CALIDAD TOTAL		
				PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE MANTENIMIENTO		
30	TP	18	ECONOMISTA, U. CENTRAL, 1980	MARKETING ESTRATÉGICO		
			ABOGADO DE LOS TRIBUNALES DEL ECUADOR, U. METROPOLITANA. 2006	ESTRATEGIA EMPRESARIAL		
			MASTER ADMINISTRACIÓN, U. SAN DIEGO, 1986			
			PH.D ADMINISTRACION DE NEGOCIOS U. MARLBOROUGH, 1998			
31	TP	28	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, PUCE, 1973	HABILIDADES DIRECTIVAS		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, NY U. 1977			
			DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, UTPL, 2000			
32	TP	30	INGENIERO ELÉCTRICO, EPN, 1983	COMERCIALIZACIÓN		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, GESTIÓN DE PROYECTOS, EPN, 2003	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS		
33	TP	24	INGENIERO TELECOMUNICACIONES, EPN, 1979	ELECTROTECNIA		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, EPN, 2013	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS		
				FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS		
34	TP	22	MAGISTER ECONOMIA, SENATUS COLLEGI GUILIEME NSIS, 1983	ENTORNO ECONÓMICO		
			ECONOMISTA, P.U.C.E., 1985			
35	TP	31	ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE PROCESOS EDUCATIVOS U. CENTRAL, 2003	ENTORNO LEGAL		
			DOCTOR EN JURISPRUDENCIA Y ABODADO DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA, U. CENTRAL, 2006			

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
36	TP	32	ECONOMISTA, P.U.C.E., 1976	ADMINISTRACION GENERAL		
			MASTER ECONOMIA, SENATUS COLLEGI GUILIEMENSIS, 1981	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS		
				INGENIERÍA ECONÓMICA Y DE COSTOS		
37	TP	17	ECONOMISTA, U. CENTRAL, 1978	SEGUROS Y BANCA		
			ESPECIALISTA SISTEMAS ECONÓMICOS, INST. RICON. INDUSTRIAL, 1981	ESTRATEGIA FINANCIERA		
38	TP	34	ECONOMISTA, U. CENTRAL, 1978	ANÁLISIS PRESUPUESTARIO		
			DIPLOMADO EN GESTIÓN DE COMPETENCIAS, UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA FRANK PAÍS GARCÍA, 2003	CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS		
			MÁSTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, PUCE, 2006			
39	TP	29	INGENIERO ELÉCTRICO, EPN, 1981	MARKETING INTERNACIONAL		
			MAGISTER GERENCIA EMPRESARIAL, GERENCIA DE MERCADEO, EPN, 2003	PROTECCIONES ELÉCTRICAS		
				MATEMÁTICAS APLICADAS		
40	TP	28	INGENIERO QUÍMICO, EPN, 1988	GERENCIA DE OPERACIONES		

	TIEMPO DE DEDICACIÓN	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA	MATERIAS ASIGNADAS	DESEMPEÑO PROFESIONAL	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2012	PUBLICACIONES
			MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INCAE, 1995	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE		
				DISEÑO Y LOCALIZACIÓN DE PLANTAS INDUSTRIALES		
				MEDICIÓN DEL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD		

**Fuente:** (DEPCA-EPN)

**Elaborado por:** Cristina Bombón B.

**Fecha:** 28-06-2013

La Tabla 4 contiene la información referente a la plantilla de docentes, tanto de tiempo completo (TC) como de tiempo parcial (TP), su formación académica, las materias asignadas para el año 2013, los años de antigüedad del docente en la Institución y las actividades adicionales con las que aportan a la facultad.

Tras el análisis del tiempo de dedicación docente, se puede concluir que el 73% de la plantilla de docentes son a tiempo completo, mientras que tan solo el 27% son a tiempo parcial.

Por otro lado es importante mencionar que el 95% de la plantilla de docentes posee un título de cuarto nivel, cumpliendo así con lo establecido en el Art. 150 de la (LOES, 2010) y en el Art. 27 del (Reglamento General a LOES, 2011), mismos que establecen entre los requisitos para ser profesor o profesora titular principal, el tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra; el título deberá ser obtenido en una de las universidades con reconocimiento internacional establecida en un listado específico elaborado por la SENESCYT.

### **5.3.3 Movilidad de los docentes a nivel nacional e internacional**

La EPN tiene convenios Institucionales dentro de la ciudad, por lo mismo en los informes solicitados por el CEAACES, la movilidad de los docentes fue detallada como inexistente.

Sin embargo la EPN ha firmado convenios de cooperación académica y científica con varias Instituciones Nacionales como el Municipio, y la

SENESCYT, e internacionales como la Universidad della Calabria UNICAL-Italia, con la cual la EPN realizo un convenio que se enfoca en la colaboración mutua e intercambio de experiencias que conlleven a la superación académica, la formación y capacitación profesional, así como el desarrollo científico y técnico, ya que entre las acciones a realizar están los cursos, seminarios, proyectos, pasantías de docentes, investigadores y estudiantes. (EPN, 2011)

#### **5.3.4 Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TIC'S en las asignaturas por parte del docente**

En el 2010 la Dirección de Planificación de la Escuela Politécnica Nacional propone un plan estratégico institucional en el que se detallan los objetivos a alcanzar de las cuatro áreas que consideran fundamentales, compuestas por la Docencia, Investigación, Extensión y Gestión. La Tabla 5 muestra los objetivos de la Docencia relacionados con la capacitación en la utilización de recursos tecnológicos y la evaluación de la actividad docente.

Tabla 5. Objetivos, Acciones Estratégicas e Indicadores del Área de Docencia

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	METAS
<b>Mejorar la actividad docente, mediante la capacitación, la actualización y la utilización de recursos tecnológicos por parte de los profesores, en un ambiente adecuado de trabajo.</b>	1. Programar y ejecutar acciones dentro del plan de capacitación institucional.	1. Capacitación del docente.	1. Participación del 100% de docentes capacitados según lo planificado.
	2. Implementar un sistema de incentivos para estudios de cuarto nivel.	2. Docentes en procesos de formación de cuarto nivel.	2. Sistema de incentivos implementado con una participación del 100% de docentes en proceso de formación de cuarto nivel según lo planificado.
	3. Implementar los proyectos de mejoramiento institucional propuesto por la CEI, referentes a este OEI.	3. Porcentaje de avance de los proyectos de mejoramiento institucional concernientes a este objetivo.	3. El 100% de lo planificado.
	4. Continuar la implementación del proyecto de educación virtual.	4. Porcentaje de cumplimiento del proyecto de educación virtual.	4. El 100% de lo planificado.
	5. Desarrollar e implementar un nuevo modelo educativo institucional.	5. Porcentaje de avance de implementación del nuevo modelo educativo institucional.	5. El 100 % de actividades planificadas para el período
<b>Mantener procesos continuos de evaluación de las actividades docentes para cumplir con estándares internacionales y un sistema permanente de mejoramiento.</b>	1. Consolidar el sistema institucional de evaluación, mejora continua y acreditación de actividades docentes con altos estándares internacionales.	1. Porcentaje de cumplimiento de consolidación del sistema institucional de evaluación, mejora continua y acreditación.	1. Implantación al 100% del sistema institucional de evaluación, mejora continua y acreditación.

Fuente: (Dirección de Planificación, EPN, 2010-2013)

Elaborado por: Cristina Bombón B.

Fecha: 04-07-2013

La Tabla 6 muestra el detalle de los cursos y seminarios tomados por los profesores como parte de su capacitación recibida en el año 2012.

Tabla 6. Capacitación Docentes DEPCA - EPN				
	Curso o Seminario	Institución Oferente	Fecha	Horas
1	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
3	<b>* HERRAMIENTAS WEB APLICADAS A LA ENSEÑANZA</b>	UDC-EPN	27/09/2012	12
	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
4	GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN PMBOK	DEPCA-EPN	15/02/2012	64
5	CONFERENCIA "LA INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE UN PROCESO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN UNIVERSITARIA"	EPN	07/06/2012	3
	SEMINARIO "DESARROLLO DEL PENSAMIENTO"	SENESCYT	18/06/2012	36
	FUNDAMENTOS DE BPM Y METODOLOGÍA BPM:RAD	CLUB BMP	07/05/2012	35
6	<b>*DISEÑO Y MONTAJE DE AULAS VIRTUALES EN MOODLE</b>	CEC-EPN	20/01/2012	50
7	GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN PMBOK	DEPCA-EPN	15/02/2012	64
10	FUNDAMENTOS DE PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA	UDC-EPN	16/07/2012	32
12	GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN PMBOK	DEPCA- EPN	15/02/2012	64
14	SEMINARIO "DESARROLLO DEL PENSAMIENTO"	SENESCYT	18/06/2012	36
	<b>* CREACIÓN DE ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE BASADOS EN WEB 2,0</b>	CEC-EPN	03/04/2012	56
15	<b>*DISEÑO Y MONTAJE DE AULAS VIRTUALES EN MOODLE</b>	CEC-EPN	22/05/2012	56
	DISEÑO INSTRUCCIONAL BÁSICO	CEC-EPN	08/07/2012	56
	DISEÑO INSTRUCCIONAL AVANZADO	EPN	01/09/2012	24
	<b>* CURSOS VIRTUALES</b>	CEC-EPN	01/10/2012	48
19	CONFERENCIA "LA INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE UN PROCESO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN UNIVERSITARIA"	SENESCYT	18/06/2012	33

	Curso o Seminario	Institución Oferente	Fecha	Horas
22	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
23	ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE POSTGRADOS Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	10/05/2012	16
24	GESTIÓN DE PROYECTOS BASADOS EN PMBOK	DEPCA - EPN	15/02/2012	64
	LA TRIBUTACIÓN COMO CONTRIBUCIÓN SOLIDARIA	SRI - CIAT	02/05/2012	18
25	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
	PRIMER ENCUENTRO DE GREMIOS DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ECUADOR	ADEPON - EPN	31/05/2012	20
	<b>*HERRAMIENTAS WEB APLICADAS A LA ENSEÑANZA EN INGENIERÍA, TECNOLOGÍA Y CIENCIAS</b>	UDC-EPN	01/06/2012	10
	<b>* CURSOS VIRTUALES</b>	CEC-EPN		48
26	II SEMINARIO INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	EPN	11/04/2012	9
	CONFERENCIA "LA INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE UN PROCESO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN UNIVERSITARIA"	EPN	07/06/2012	3
	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
28	<b>*HERRAMIENTAS WEB APLICADAS A LA ENSEÑANZA EN INGENIERÍA, TECNOLOGÍA Y CIENCIAS</b>	UDC-EPN	27/09/2012	12
	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	DEPCA-EPN	11/07/2012	16
29	GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN PMBOK	DEPCA - EPN	15/02/2012	64
	ECOLOGÍA POLÍTICA Y SALUD COLECTIVA	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR	15/01/2012	30
	BUSINESS INTELLIGENCE Y DATA WAREHOUSING CON PENTAHO	CEC-EPN	08/05/2012	32
33	DESARROLLO DEL PENSAMIENTO	SENESCYT	18/06/2012	36

\*Cursos o seminarios con temas referentes a las Tic's.

**Fuente:** (DEPCA-EPN)

**Elaborado por:** Cristina Bombón B.

**Fecha:** 29-06-2013

Tras el análisis de la Tabla 6, se puede concluir que dentro de las capacitaciones recibidas por parte de los docentes en el año 2012, tan solo cinco de ellos han asistido a cursos o seminarios relacionados con temas referentes a las Tic's. La utilización y manejo adecuado de las mismas en el dictado de la clase no es fácilmente identificable, sin embargo estas competencias podrían verificarse en las evaluaciones realizadas a los docentes ya sea por parte de los estudiantes, sus superiores o por los colegas.

### 5.3.5 Sistema de evaluación al docente

La Escuela Politécnica Nacional plantea un modelo pedagógico que considere cambios enfocados a que el docente se encuentre cada vez mejor capacitado para atender a las demandas de educación actuales y pueda dar respuesta a las inquietudes planteadas por sus alumnos. (Consejo Politécnico-EPN, 2011)

La Universidad está consciente de la importancia de promover y exigir altos niveles de preparación en los docentes y para esto la EPN ha propuesto un sistema de evaluación del modelo pedagógico que abarca dos dimensiones:

**Evaluación de resultados del aprendizaje.-** establece el desempeño académico como la medida del grado en el que cada estudiante ha logrado los resultados del aprendizaje definidos para cada asignatura y, al término de su formación, para toda la carrera. Cada docente realiza esta evaluación en sus respectivas asignaturas. Las evaluaciones del logro de los resultados del aprendizaje efectivas usan variedad de métodos acorde a los resultados del aprendizaje que se enfocan en los conocimientos científico-técnicos de la disciplina, así como en relación a los cambios actitudinales y al desarrollo de destrezas personales, interpersonales y profesionales. Entre estos métodos se incluyen: exámenes, observación del desempeño de los estudiantes, co-evaluación y auto-evaluación. (Consejo Politécnico-EPN, 2011)

**Evaluación del modelo en sí.-** se evalúa la eficiencia de los cambios curriculares implantados y se reconoce su impacto mediante un sistema de indicadores que permitan identificar los elementos que requieren reajustes en el modelo pedagógico propuesto, proporcionando retroalimentación a autoridades académicas, docentes y estudiantes para fines de mejoramiento continuo. (Consejo Politécnico-EPN, 2011)

Como parte de la evaluación al docente, al inicio de cada periodo académico, los estudiantes deben llenar las encuestas estudiantiles que son formularios virtuales en los cual se despliegan preguntas referentes a la labor del docente, las mismas que deben ser calificadas dándoles un puntaje entre 1 y 5. Esta actividad es de carácter obligatorio para que los estudiantes puedan tener acceso a sus calificaciones.

Por otro lado la Dirección de Planificación de la Escuela Politécnica Nacional posee un reglamento que en su Capítulo VI: DE LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROFESORES expresa que los docentes serán evaluados mediante la asignación de puntos por su labor como docentes y por la realización de proyectos de investigación, publicaciones, presentación y difusión de trabajos académicos, direcciones de tesis y proyectos de titulación, asistencia y dictado de seminarios y actividades que realizan de manera adicional a las anteriormente descritas (Consejo Politécnico-EPN, 2011).

## **6 PARÁMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTIÓN DEL DOCENTE DESDE LA VISIÓN DEL INVESTIGADOR**

En el trabajo de investigación se ha buscado definir la gerencia participativa en la gestión del docente desde cinco ejes fundamentales: los valores humanos, las habilidades gerenciales, la responsabilidad social, el trabajo en equipo y las tecnologías de información y comunicaciones. A continuación se tratarán de manera más profunda cada uno de los parámetros anteriormente mencionados.

### **6.1 VALORES HUMANOS**

Los valores humanos son los lineamientos que rigen y guían el comportamiento del hombre, persiguen su perfeccionamiento con el fin de mejorarlo como ser humano y buscar así el bien común (Dinamica Ciudadana, 2008). Para el objeto de estudio, los docentes, deben constituir el pilar fundamental de su actuar, debido a que son los encargados por excelencia de transmitir el conocimiento y ponerlo al servicio de los demás dentro de los parámetros de respeto, justicia y solidaridad.

### **6.1.1 Respeto**

“Respeto es conocer, admitir, tolerar y comprender tal y cómo son los demás, sus pensamientos y sentimientos, aunque no sean iguales, parecidos o similares a los nuestros”. (Francky Delta, 2013).

Este valor debe ser cultivado en el propio ser empezando por el autoconocimiento y autorespeto ya que es la única manera de reconocerlo y ponerlo en práctica para el beneficio de la comunidad, contribuyendo a una mejor convivencia entre seres humanos.

### **6.1.2 Solidaridad**

Tanto (Aristizábal & Noreña) tienen posturas acerca de la solidaridad:

Desde el punto de vista psicológico, la solidaridad es una actitud y un comportamiento; una actitud porque nos inclina a responder favorablemente a las necesidades de nuestro grupo, de nuestro prójimo y una forma de conducta cuando se concretiza en acciones. Implica sentirse afectado por las necesidades de los otros como si fueran propias.

Es importante tener en cuenta que todos los actos realizados por una persona tienen una repercusión, positiva o negativa, en la vida de los que la rodean y por esta razón debe existir el compromiso de ayudar y compartir lo que se posee con el objetivo de contribuir el bienestar de los demás.

### 6.1.3 Justicia

El valor de la justicia, proveniente del latín “*justitia*”, según (Humberto Mora-Osejo, 2009) se encuentra definido desde el punto de vista de la religión, de la moral y del derecho:

Como concepto religioso significa el poder de Dios por el cual arregla todas las cosas; el divino poder con que castiga las culpas y una de las cuatro virtudes cardinales que consiste en obrar conforme a la suprema justicia. Como concepto moral denota virtud que hace posible que se le dé a cada uno lo que le pertenece; el conjunto de todas las virtudes que hace bueno al que las practica y la virtud que abarca todas las demás virtudes. Desde el punto de vista jurídico, la justicia es lo que se debe hacer según el derecho o la razón.

Este concepto es bastante amplio y señala tres formas distintas de definir a la justicia, por lo que se la puede concluir que ser justo es dar a cada persona el derecho de tener la recompensa o castigo que merece.

### 6.1.4 Servicio

Según el (Grupo Editorial Oceano, 1989) servir es “Estar sujeto a otro por cualquier motivo, aunque sea voluntariamente, haciendo lo que él quiere o dispone.” Partiendo de este concepto se puede determinar que el servicio es una actitud personal que se concentra en interpretar las necesidades de los demás para ayudarlos en la realización de una labor o tarea, el ideal de este valor es que sea practicado de manera libre, voluntaria y desinteresada.

## 6.2 HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades gerenciales constituyen el conjunto de capacidades y conocimientos adquiridos por una persona para administrar recursos de manera eficiente, ya sean estos humanos, financieros o técnicos.

Estas habilidades le permiten a un gerente realizar una adecuada gestión mediante la delegación de tareas en función de las competencias propias de cada persona, facilitan la solución de problemas y la toma de decisiones acertadas que contribuyan a la consecución de las metas y objetivos de una organización.

Es así como resulta un requisito importante el uso de habilidades gerenciales al liderar un grupo; siendo el docente el objeto de estudio, se analizará la práctica de éstas en el interior del aula como herramientas que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **6.2.1 Propuesta de Edgar Schein**

Edgar H. Schein, psicólogo de profesión, es considerado uno de los gurús en cuanto a temas como el proceso de cambio, mejora y desarrollo organizacional. Es un investigador, escritor, profesor y consultor con amplios conocimientos en lo que a cultura organizacional respecta, su enfoque parte del análisis de la organización vista desde el nivel individual hasta el grupal (Rodriguez & Tovar, 2004).

Schein menciona que las personas que ocupan los niveles directivos de una organización deben tener habilidades para poder administrarla y encaminarla a

la consecución de resultados, para esto es importante que cada individuo se encuentre comprometido e identificado con la cultura de la organización a la que pertenece (Schein, 1973).

El citado autor propone que para ser un gerente exitoso se requiere tener cuatro habilidades básicas: Motivación y Valores, Habilidades Generales y Analíticas, Habilidades Interpersonales y de Grupo y las Emocionales.

### **Motivación y Valores**

Constituyen características que distinguen fuertemente a los gerentes, destacan el lado motivacional que marca su deseo por ocupar ese puesto y la comodidad que sienten por desempeñar los deberes y responsabilidades inherentes a su cargo (Schein, Dinamica de la Carrera Empresarial, 1978).

El líder de una organización no solo se encarga de guiarla a la consecución de sus objetivos sino que además debe motivar y brindar la seguridad que requiere el personal para involucrarse con su trabajo y en la toma de decisiones compartida; debe enfocarse en alinear los valores y motivaciones propios con los de la organización (Valoresmorales.net, 2014).

Sin embargo esta decisión dependerá del propio líder, es decir de su grado de conocimiento, seguridad y confianza en la situación y en el grupo conformado por sus colegas y subordinados. (Schein, 1973, p. 74).

## **Habilidades y Destrezas Analíticas**

Constituyen las habilidades requeridas para el análisis de problemas y la toma de decisiones, particularmente en situaciones de gran complejidad e incertidumbre; así como también la confianza que éstos deben poseer en las personas para delegar tareas y autoridad. (Schein, 1978).

No existe una receta que garantice la solución de problemas de manera infalible, sin embargo Schein cita el “Modelo creado por el difunto Richard Wallen en el que se distinguen dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre *antes* de cualquier decisión o acción y el que ocurre *después* de que se ha decidido actuar” (Schein, 1973, p. 51).

El primer ciclo se enfoca en definir el problema, que constituye la etapa más crítica; una vez que éste se encuentra claro se deben generar propuestas de posibles soluciones “lluvia de ideas” y así llegar al punto final del ciclo, que consiste en evaluar la propuesta antes de que sea puesta en acción, para esto Wallen sugiere que se tome en cuenta la experiencia personal y la opinión de los expertos, sin embargo ambas no son lo suficientemente confiables como lo son el exámen de los datos y las pruebas de investigación científica (Schein, 1973, p. 55).

El segundo ciclo comprende la planeación de la acción a aplicar y su posterior ejecución, ambos pasos se enfocan en la solución del problema y serán exitosos si las etapas del ciclo uno fueron bien entendidas y definidas, por lo mismo y

para evitar problemas de interpretación entre ciclo y ciclo, se recomienda que tanto ambos sean realizado por el mismo grupo (Schein, 1973, p. 57).

### **Habilidades Interpersonales y de Grupo**

La mayor parte del tiempo esta área es limitada a lo que es la comunicación y liderazgo, pero según (Schein, Dinamica de la Carrera Empresarial, 1978) va más allá, ya que engloba el desarrollo de buenas relaciones con las personas, la creación de climas de colaboración y el manejo constructivo del conflicto.

La comunicación es la base de las relaciones humanas, por lo mismo es una de las principales habilidades que un gerente debe poseer para conocer a cada integrante de la organización y de esta manera facilitar la selección de las líneas de comunicación más adecuadas para relacionarse con su personal; es un elemento clave en el trabajo en equipo ya que de esto depende la obtención de los resultados deseados (Schein, 1973, p. 33).

Cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro este orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo miembro nuevo de un grupo (Schein, 1973, p. 34).

Este hecho muestra que los integrantes de un grupo inicialmente pueden tener poco conocimiento unos de otros lo que generara cierta incertidumbre debido a la diversidad de motivaciones, pensamientos, conductas, posturas, conocimientos, habilidades, experiencias etc. Esta diversidad puede dar lugar a

muchos conflictos así como oportunidades que a medida que sus integrantes interactúan, les servirán para conocer las capacidades de cada uno, formar alianzas, elegir un líder y establecer metas claras que orienten a que el trabajo grupal logre la consecución de objetivos comunes.

Dentro de una organización es normal que se formen grupos ya sea por la actividad que estos realizan, el departamento al que pertenecen, divisiones geográficas o por simple afinidad, el hecho es que existen y su existencia no representa un problema, el problema ocurre cuando en estos grupos surgen enemistades que lleven al personal a no hacer su trabajo o a no hacerlo bien, afectando así las actividades normales de la organización.

Es aquí donde los gerentes deben determinar los factores que conllevan a que los grupos generen relaciones tanto de cooperación como de competencia, y en este último prestar especial atención para detectar a tiempo problemas, ya que es más complicado eliminarlos que prevenirlos. (Schein, 1973, p. 82).

Al ser esta habilidad la que trata las relaciones humanas, para (Schein, Dinámica de la Carrera Empresarial, 1978) es la que debe poseer todo gerente para poder desenvolverse adecuadamente en un ambiente de constante turbulencia.

## **Habilidades Emocionales**

Para (Schein, Dinamica de la Carrera Empresarial, 1978), las habilidades emocionales son propias de cada persona, sin embargo es posible identificar si un gerente ya las posee o se las puede desarrollar.

Según (Goleman, 2008), la inteligencia emocional cumple un papel crucial en el éxito o fracaso de la vida de una persona ya que determina el desempeño de la misma en cualquier aspecto de su vida. El autor hace énfasis en que la empatía es muy importante en nuestras vidas ya que se nos presenta como una herramienta que nos permite entender y comprender a las personas con las que tratamos y, el porqué de sus sentimientos y actitudes. Al lograr esto, se nos facilita crear grados de afinidad y posteriormente mantener relaciones estables y duraderas.

Lo mismo sucede en el aspecto empresarial; es importante aclarar que el futuro corporativo depende en gran medida de la capacidad de implementar la inteligencia emocional en el personal de una empresa ya que esto favorecerá su desempeño dentro de la misma.

La importancia de las emociones y el saberlas manejar adecuadamente, le facilitará a los gerentes, la creación de ambientes laborales cálidos y óptimos debido a que un empleado siempre será más eficiente y tendrá un sentimiento de mayor compromiso con su empresa si se siente a gusto trabajando en ella; empleados felices y comprometidos representaran una mayor productividad. (Goleman, 2008).

### 6.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La responsabilidad social persigue la creación de una consciencia y compromiso social en las personas como individuos que forman parte de la sociedad. Hoy en día ésta no es tarea únicamente de las grandes empresas sino de todas las organizaciones integradas por personas y con mayor razón las Instituciones de Educación Superior, por lo mismo éstas deben enfocarse en garantizar la calidad de la educación mediante la promoción de la programas de investigación, ejecución de proyectos sostenibles y una constante capacitación de todo el personal que las conforma, es decir docentes, administrativos y estudiantes. (UTPL, 2010).

#### **6.3.1 Responsabilidad Social a través del docente**

El reportaje de (Revista Vistazo, 2009) hace énfasis en la deficiencia de la educación superior, para algunas Instituciones dedicadas a esta actividad, la educación pasó a ser simplemente un lucrativo negocio y su deber de formar profesionales de primer nivel pasó a segundo plano. Se hizo pública la preocupación por saber si las Instituciones de Educación Superior efectivamente brindan un servicio educativo y cuentan con docentes que alienten a “los estudiantes a aprender y no a convertirse en meros receptores de la información”, otorgándoles las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en la práctica profesional.

Hoy en día muchas Instituciones tienen programas propios de responsabilidad social, los mismos que deben ser difundidos y asumidos por todas sus partes interesadas (Stakeholders) como por ejemplo:

- HOLCIM Ecuador con su “Programa de desarrollo comunitario mediante el cual contribuyen al desarrollo de las comunidades aledañas a sus operaciones en el país”. (HOLCIM Ecuador, 2011)
- YANBAL “mantiene una alianza con Olimpiadas Especiales, en las que han podido brindar mejores condiciones para la educación y nuevas oportunidades de niños, niñas y jóvenes con capacidades especiales en Ecuador”. (YANBAL, 2010-2011)
- La UIDE maneja varios proyectos y convenios “enfocados en articular las diversas partes de la institución para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables, interdisciplinarios, proactivos que generen innovación y cambios sustanciales en la sociedad”. (UIDE, s/f)

Al ser el docente una pieza clave en el proceso educativo es importante que esta conciencia social parta de él, mediante la adopción de su papel en las aulas como difusor directo encargado de transmitir conocimientos a sus alumnos.

La conciencia plena de lo que representa ser socialmente responsable es adquirida en las universidades debido a que como Instituciones de Educación Superior forman a los futuros profesionales que mañana trabajaran para el país y el ideal es que también lo hagan por él. Los docentes deben tener un enfoque educativo enmarcado no solo en el cumplimiento de créditos y mallas curriculares, sino también en la práctica de principios y valores que complementen la formación académica.

El docente debe desempeñar de manera profesional y responsable su rol en el aula para lo cual es requisito indispensable el capacitarse constantemente además de tener la motivación por conocer y entender a sus alumnos; ambos factores le facilitarían encontrar la forma más adecuada de saber llegar a ellos y transmitirles conocimientos, generando en ellos un sentido de compromiso con la comunidad.

Los docentes pueden ser valiosos agentes de cambio en la medida en que promuevan la desaparición de las clases magistrales de antaño para dar paso a sesiones participativas en las que el “alumno” (alum ni: sin luz), se convierte en “estudiante”, es decir, en el gestor de su propio aprendizaje (Revista Vistazo, 2009).

### **6.3.2 La visión del Emprendedurismo social desde la cátedra**

Según el (Congreso Nacional de Educación Superior, 2013):

El emprendimiento es una herramienta transversal que caracteriza la efectividad de los sistemas económicos del siglo XXI. Es el gen diferenciador que potencializa el crecimiento de todas las naciones, alimentándose del desarrollo de negocios y oportunidades con visión innovadora, capaces de captar los altos estándares.

El autor anteriormente citado menciona que “Para fomentar el emprendimiento se necesita cultivar tanto destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes de nuevos empresarios, como también condiciones idóneas de recursos técnicos y económicos que sólo se consiguen a través de la capacitación profesional.”

Esto reafirma el hecho de que es en las aulas donde se debe promover una educación con nuevas metodologías de enseñanza que incluyan materias enfocadas en que el alumno aprenda y ejercite habilidades que le permitan desarrollar nuevos proyectos e identificar oportunidades que con la práctica y aplicación de los conocimientos adquiridos puedan materializarse en proyectos que generen resultados.

De acuerdo con (Osorio & Pereira, 2011):

El espíritu emprendedor y la educación no deben limitarse al desarrollo de habilidades para crear y gestionar nuevas empresas, sino que se puede y se debe influir en la motivación individual necesaria para luchar por algo que, de otro modo, podría parecer imposible o demasiado arriesgado. Solo mediante el desarrollo de competencias en el proceso de formación el individuo puede hacer efectiva la decisión de llevar a cabo acciones emprendedoras.

A pesar de poseer un título profesional, la inserción en el mundo laboral es cada vez más complicada, este hecho refleja la necesidad de que se genere una cultura de emprender en proyectos propios que contribuyan a la creación de nuevas fuentes de empleo contribuyendo de esta manera a generar un valor social.

El papel del profesor esta en motivar a sus alumnos a creer en sí mismos y volverse tomadores de riesgos para que desarrollen proyectos con alto potencial en los que realmente tengan la seguridad de que pueden realizarse y fruto de ellos obtener resultados que contribuyan a su desarrollo personal y que en el futuro puedan generar cambios positivos para el desarrollo del país y de la sociedad en general.

## 6.4 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es un método de trabajo que consiste en la agrupación de varias personas que aportan con sus ideas, conocimientos, experiencias y aptitudes a la consecución de una tarea u objetivo común; la efectividad del resultado obtenido dependerá del grado de compromiso que los integrantes del grupo tengan con las metas planteadas. (Ros, 2006).

### 6.4.1 Adopción como Cultura Organizacional

(Schein, 1980) propone que:

“Todo mecanismo educativo posee un sistema de valores y una estructura normativa, es decir, un sistema de <<deberes>>, de<<prohibiciones>> y de <<ideales>> que encauzan sus actividades, y con respecto a los cuales sus seguidores se ven comprometidos de forma imperativa”.

Según la (Revista Entorno, 2003)Schein sugiere tres elementos básicos que conforman los niveles de la cultura de una organización y estos son: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

- **Artefactos**

Los artefactos son cosas que "uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno" (Revista Entorno, 2003), es decir elementos distintivos que identifican a las

organizaciones como la formalidad o informalidad al vestir, los horarios, las formas de comunicación entre otras.

- **Valores adoptados**

“Schein afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura”. (Revista Entorno, 2003), cuando estos son claros, practicados a diarios e incluso se encuentran definidos de forma explícita en la misión de las organizaciones, es más fácil para cada persona asumir tales valores como propios y regirse de acuerdo a ellos.

- **Supuestos básicos**

“El tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización.” (Revista Entorno, 2003); es decir las condiciones determinadas en torno a las que gira una organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el real desafío de toda organización, es este caso las Instituciones de Educación Superior, está en lograr que cada uno de sus integrantes adopte y se comprometa de manera voluntaria con su cultura, es decir con sus principios, valores y metas.

Siendo los docentes, aquellos que tienen un contacto directo con sus alumnos, el desafío que sobre ellos recae se concentra en desarrollar un compromiso propio

con la cultura de las entidades en las que labora y promover planes de integración que permitan que los alumnos se sientan parte de la institución educativa y se sientan gusto en la misma. Esto con el objeto de que las motivaciones personales se encuentren alineadas con las de la organización y compaginen con su cultura y con las metas que ésta persigue.

#### **6.4.2 Técnicas y metodología empleada en la cátedra**

Existen varias técnicas que facilitan el trabajo en equipo, la selección de la más adecuada dependerá de las condiciones del trabajo y de los resultados que se deseen obtener.

- **El debate dirigido o discusión guiada**

Consiste en que un grupo conformado entre 5 a 20 integrantes, quienes “tratan un tema en discusión informal, intercambiando ideas y opiniones, con la ayuda activa y estimulante de un conductor de grupo”. (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2011).

- **Philipps 66**

Esta técnica consiste en subdividir un grupo grande en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2011).

- **Comisión**

Un grupo reducido comenta un tema o problema específico, para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor. Dividiendo al grupo en comisiones, cada una de ellas se encarga de la preparación de un tema o de un aspecto de un tema concreto, para luego ser tratado de forma integral con el resto de los/as alumno/as (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2011).

- **Role play**

“Dos o más personas representan una situación real, asumiendo los roles del caso, con objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo” (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2011). En si este método consiste en recrear alguna escena o situación con el fin de hacerla más real y explícita para el grupo.

- **El foro**

En un foro, “el grupo expresa libre e informalmente sus ideas y opiniones sobre un asunto, moderados por el/la formador/a o tutor/a” (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2011), esta técnica puede complementarse por las anteriormente expuestas.

- **Seminario**

Este método consiste en trabajar en pequeños grupos sobre temas previamente definidos durante un largo periodo de tiempo, esto con el

objetivo de fomentar en sus integrantes el análisis y la búsqueda de información sobre el tema bajo la dirección del profesor. (Aularia, 1987-2014).

- **Mesa redonda**

Esta técnica se centra en la discusión que mantienen los participantes que la conforman, cada integrante explica de manera activa sus ideas y opiniones; por su lado, el moderador expone el tema y puntos a tratar, promueve la discusión y se concentra en que las ideas aportadas por los participantes no se desvíen del tema tratado. (Escuela Superior Politécnica de la Universidad Europea, 2010-2011).

Se han expuesto varias técnicas para realizar trabajos en equipo, sin embargo no se puede dejar de lado la importancia de mencionar la postura que (Drucker, 1999, p. 230) tiene sobre la administración de uno mismo ya que afirma que “Cada vez más los trabajadores, y especialmente los que trabajan con el conocimiento, sobrevivirán a un empleador y tendrán que prepararse para más de un cargo, más de un trabajo, más de una carrera.”

De manera complementaria el citado autor menciona que la diferencia entre las personas que trabajan con el conocimiento y los trabajadores manuales es que para que los primeros puedan ser más productivos se requiere un cambio de actitud tanto individual como de la organización, mientras que para incrementar

la productividad de los segundos es necesario únicamente decirles cómo hacer las cosas. (Drucker, 1999, p. 222).

Un gerente debe estar consciente de este hecho al momento de tomar la decisión de formar equipos, éste debe considerar la diversidad de pensamientos, conocimientos, criterios y motivaciones que tendrán sus integrantes; a su vez debe asumir su papel como supervisor de los equipos de trabajo ya que debe dar los lineamientos que guíen al grupo, poner las reglas claras y hacer las veces de moderador; definir tiempos y manejar los recursos de la manera más adecuada para la consecución de una tarea. (Drucker, 1999).

La selección y aplicación de la técnica debe elegirse de acuerdo a las condiciones del grupo, el tema a tratarse, el tipo de trabajo que se quiera realizar y los resultados que se deseen obtener. Es importante también que al decidir la conformación de los equipos inicialmente se dé la oportunidad de que sus integrantes se conozcan, socialicen sobre el tema con el que trabajaran, definan sus roles dentro del equipo y las actividades a realizar, esto con el objetivo de trascender de un grupo de trabajo a un equipo de trabajo conformado por los integrantes adecuados que aporten de manera positiva al desarrollo de la organización.

## 6.5 LAS TIC'S EN EL CONOCIMIENTO DEL SIGLO XXI

Antiguamente se creía que el valor de una empresa recaía únicamente en su valoración monetaria representada por sus activos y flujos monetarios, sin embargo el siglo XXI

ha traído consigo muchos cambios de enfoque entre los cuales se encuentran nuevas maneras de percibir el “valor” que posee una empresa, ahora se sabe que éste recae en los activos intangibles destacando entre otros al conocimiento y; las tecnologías de información y comunicaciones han entrado a facilitar la generación y trasmisión del mismo.

### **6.5.1 Generación de conocimiento y las TIC's**

El conocimiento es el conjunto de información que el ser humano está en capacidad de receptor, procesar, asimilar y retener y, a su vez aplicarlo, modificarlo y enriquecerlo en su diario vivir. En la actualidad es considerado de los activos generadores de riqueza más importantes.

De acuerdo con (De Aparicio, 2009) “Los procesos que debe seguir la información para transformarse en conocimiento son: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones, y los mismos están estrechamente relacionados, pues cada proceso lleva consigo una nueva generación de conocimiento e información”. Esto refleja el hecho de que el conocimiento por sí solo no basta y que su importancia recae en la medida en que éste genere valor.

A su vez el autor menciona cuatro características que debe tener el conocimiento afirmando que:

Es tácito: porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos. Es orientado a la acción: porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos. Está sustentado por reglas: porque la creación de patrones en el

cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles. Está en constante cambio: porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

El conocimiento es una habilidad humana dinámica es decir que tiene que irse transformando debido a que si se mantiene estático pierde su valor. En el siglo XXI, las Tic's facilitan el acceso permanente a la información para que se sigan desarrollando nuevos y mejorados conocimientos.

Según (Drucker, 1999, p. 176) “La información es lo que permite que aquellos que trabajan con el conocimiento lleven a cabo su labor”, por lo que el progreso y crecimiento económico depende de la medida en que cada nación tenga acceso a la misma para desarrollar conocimientos que les permitan ser más competitivos en el mundo globalizado en el que vivimos.

Lo anteriormente expuesto evidencia la importancia de que los docentes se capaciten en el uso de las Tic's como herramientas para administrar y difundir el conocimiento de manera fácil y rápida, promoviendo el propio deseo a investigar así como el de sus alumnos. El hecho de incorporar las Tic's como mecanismo de búsqueda y obtención de información facilitara que las clases sean más interactivas y que el docente no sea únicamente el profesor que dicta clase sino un facilitador del conocimiento.

### **6.5.2 Cambio en el docente universitario**

La educación y la capacitación, juegan un rol crucial al cooperar con el desarrollo del capital humano requerido por la economía, y al ayudar, tanto

a los individuos como a las sociedades, a adaptarse a un profundo cambio social, económico y cultural (OCDE-UNESCO, 2001).

Los maestros son el pilar sobre el cual los estudiantes formaran sus conocimientos mediante la asimilación de la información que éste les transmita. El mundo contemporáneo exige muchos retos que solo podrán ser afrontados por profesionales que hayan recibido una educación de calidad; es tarea del docente pues, cambiar la forma tradicional de enseñanza e incorporar nuevas metodologías enfocadas hacia la investigación continua con el uso adecuado de las Tic's.

En la actualidad tanto docentes como alumnos tienen a su alcance herramientas informáticas como la web y el internet, que les permiten navegar en busca de información; la sobrecarga de información le ha quitado al docente la “verdad absoluta” ya que el estudiante está en capacidad de refutar teorías y abrir debates para los cuales los educadores deben estar lo suficientemente capacitados. El desafío docente se centra pues en desarrollar cátedras participativas que despierten en sus alumnos el deseo de ampliar sus conocimientos que aporten a la clase.

Las expectativas que se tienen de los docentes de acuerdo al informe de la (OCDE-UNESCO, 2001, p. 82) son:

*La calidad de experto* del docente no debe estancarse en los conocimientos que posee sino estar motivado a actualizar permanentemente sus conocimientos.

El *entendimiento de la tecnología* es un atributo clave que debe adquirir el docente consciente del potencial pedagógico de la tecnología como instrumento de enseñanza.

Los docentes deben ser *flexibles* a los cambiantes requisitos por cumplir para desempeñar su labor como su formación profesional y experiencia. Dentro de esta flexibilidad se incluye la apertura a la posibilidad de moverse dentro y fuera de otras carreras para enriquecer su conocimiento, aspecto denominado por el autor como *movilidad*.

Los docentes deben tener la *apertura* a relacionarse y trabajar de manera conjunta en un proceso con padres, colegas y la comunidad con el objetivo de enriquecerse y contribuir al proceso de enseñanza-aprendizaje.

No sería justo únicamente exigir resultados sin tomar en cuenta el factor motivacional que debe tener el docente para ejecutar adecuadamente su labor. La motivación debe empezar por la oferta de salarios justos y sistemas apropiados de capacitación y recompensas; además deben considerarse dos factores determinantes en su labor: las horas de trabajo designadas a cada docente y el número de alumnos a su cargo. La importancia de ambos factores surge debido a que si no se cuenta con las condiciones apropiadas y los recursos necesarios, la voluntad de hacer bien su labor solo quedara en buenas intenciones.

Las nuevas “reglas del juego” deben fusionarse con las practicas docentes tradicionales tomando en consideración que el pasado es el mejor punto de partida que permite corregir errores y potencializar futuros aciertos. El camino para cumplir con los requisitos de desarrollo profesional continuo es largo, pero es posible con un sincero compromiso del Gobierno, las Instituciones de Educación Superior, los docentes y alumnos que trabajando de manera conjunta aportaran a la formación de personas con habilidades, conocimientos y valores necesarios para desempeñarse en el mundo competitivo en el que vivimos.

### 6.5.3 Informe de desarrollo mundial (World Bank 1999)

El Informe de desarrollo mundial elaborado por el (Banco Mundial, 1998-1999) expone lo siguiente:

El conocimiento se asemeja a la luz, por lo que su ingravidez e intangibilidad facilitan que llegue a todos los confines a iluminar la vida de millones de personas alrededor del mundo. A pesar de esto, miles de estas viven innecesariamente en la oscuridad de la pobreza.

Con este preámbulo, la OCDE a través de su informe pretende rescatar la importancia de la información en la generación del conocimiento encaminado a la solución problemas que afectan al desarrollo de las naciones.

En la primera parte del Informe sobre el desarrollo mundial: El conocimiento al servicio del desarrollo, se identifica la necesidad y pobreza de conocimiento, por lo que propone tres medidas a tomar para reducir los problemas que poseen los países, descritas a continuación:

- **Adquisición de conocimientos**

Se refiere a la búsqueda de nuevos conocimientos y a la adaptación de aquellos tomados de la experiencia de otros países para que, mediante el aprovechamiento de los conocimientos autóctonos se desarrollen los propios de cada nación. (Banco Mundial, 1998-1999).

- **Absorción de conocimientos**

Se centra en el establecimiento de una educación básica mundial especialmente para los grupos más desfavorecidos, con el objetivo de estandarizar conocimientos básicos que faciliten el acceso a la educación superior. (Banco Mundial, 1998-1999).

- **Comunicación de conocimientos**

Plantea el aprovechamiento de las nuevas TIC's para difundir el conocimiento y la información a todos los sectores de la población sin discriminación alguna. (Banco Mundial, 1998-1999).

En la tercera parte del mencionado informe del (Banco Mundial, 1998-1999) se plantean las posibles acciones que el Estado debe realizar para promover la educación permanente y establecer normas que regulen la calidad de la información, mientras que por su lado las instituciones Internacionales se encarguen de suministrar bienes públicos internacionales y hacer las veces de intermediarios que controlen y validen la transferencia de conocimientos.

Cabe mencionar que el acceso a la información no es un problema sino el proceso de selección y validación que garantice la calidad de la misma. Resulta importante que organismos internacionales velen por el desarrollo equitativo de todas las naciones, sin embargo el proceso es largo y la velocidad del cambio dependerá del grado de apertura de cada país.

Para obtener los resultados permanentes y duraderos, el proceso de cambio debe empezar por mejorar la calidad de la educación de manera progresiva, enfocándose en la unificación de conocimientos, en todas y cada una de las partes que integran el sistema educativo.

#### **6.5.4 Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996)**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) busca promover políticas encaminadas a mejorar la vida de los países miembros y no miembros en el aspecto económico y social mediante el establecimiento de políticas y normas básicas de convivencia mundial para la cooperación entre países. (OCDE, 2000)

El mundo globalizado en el que actualmente vivimos, se encuentra definido por (The Levin Institute, 2013) como “Un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información”.

Sin embargo, la globalización ha traído consigo problemas mundiales y para combatirlos no hay nada más importante que la educación de las naciones mediante el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la era digital; para esto la (OCDE, 2000) introdujo el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes denominado PISA por sus siglas en inglés (*Programme for International Student Assessment*). El objetivo del programa es que países

miembros puedan dar seguimiento a sus sistemas educativos y los resultados que estos generen.

PISA según la (OCDE, 2000) mide las aptitudes de los estudiantes al aprender mediante la aplicación de pruebas estándar a los distintos países para determinar la comprensión, retención y aplicación del conocimiento adquirido en la lectura, la resolución de problemas matemáticos y la adquisición y uso de conocimientos científicos, además de que evalúa la capacidad del estudiante para seguir aprendiendo y aplicar el conocimiento que adquiere en situaciones reales.

De acuerdo con el informe de la OCDE, 1996, el conocimiento se subdivide en cuatro tipos de saber:

Saber QUÉ: hechos y realidades, conocimiento cercano a la información; son expertos los médicos o abogados Saber POR QUÉ: los principios y las leyes de la naturaleza, que se produce en los laboratorios y/o universidades; para acceder a este conocimiento hay que colaborar con estas organizaciones o reclutar personal entrenado Saber CÓMO: habilidades o capacidades para hacer algo; este conocimiento se halla disperso por las organizaciones Saber QUIÉN: supone conocer quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué; requiere de relaciones sociales que permitan el acceso a expertos y a su conocimiento. (De Aparicio, 2009).

La importancia de dar seguimiento al sistema de educación básica garantizará la calidad de la educación superior con bases en el desarrollo del pensamiento y generación del conocimiento mediante investigación científica.

Es así como el objetivo de cada país, a través de sus sistemas educativos es el de reducir las desigualdades de oportunidades; siendo el conocimiento el eje

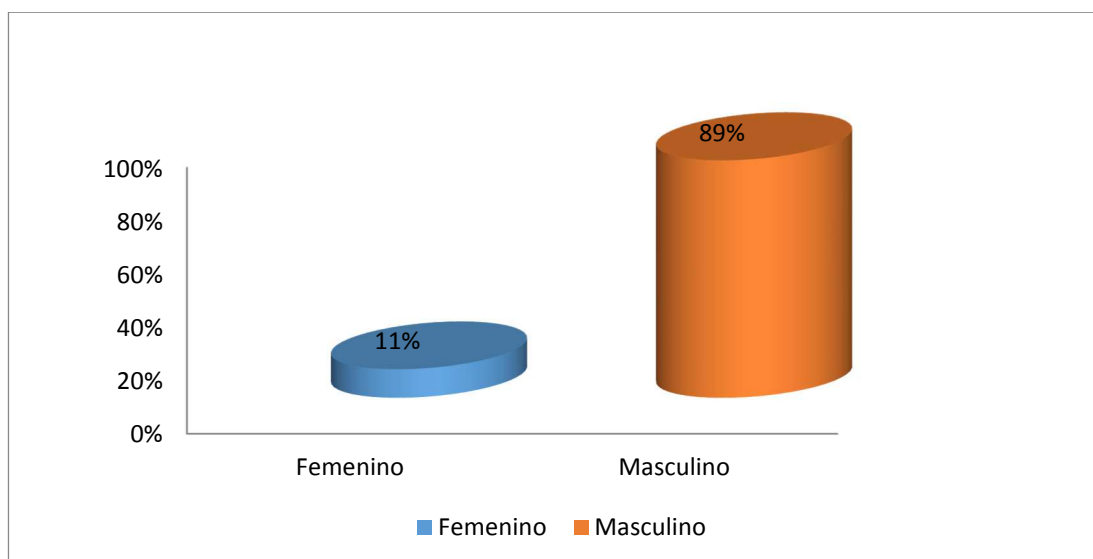
diferenciador de desarrollo en los países por lo que las instituciones de educación son un factor clave en el proceso de cambio, enfocado a lograr una distribución más equitativa de las oportunidades y los resultados de la educación (OCDE, 2000, pág. 202).

## **7 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Tras realizar la encuesta a la muestra compuesta por los docentes que conforman la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, se analizó la información general y por variables obtenida con el objetivo de evidenciar las Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social y Trabajo en Equipo, en el desarrollo humanístico del docente.

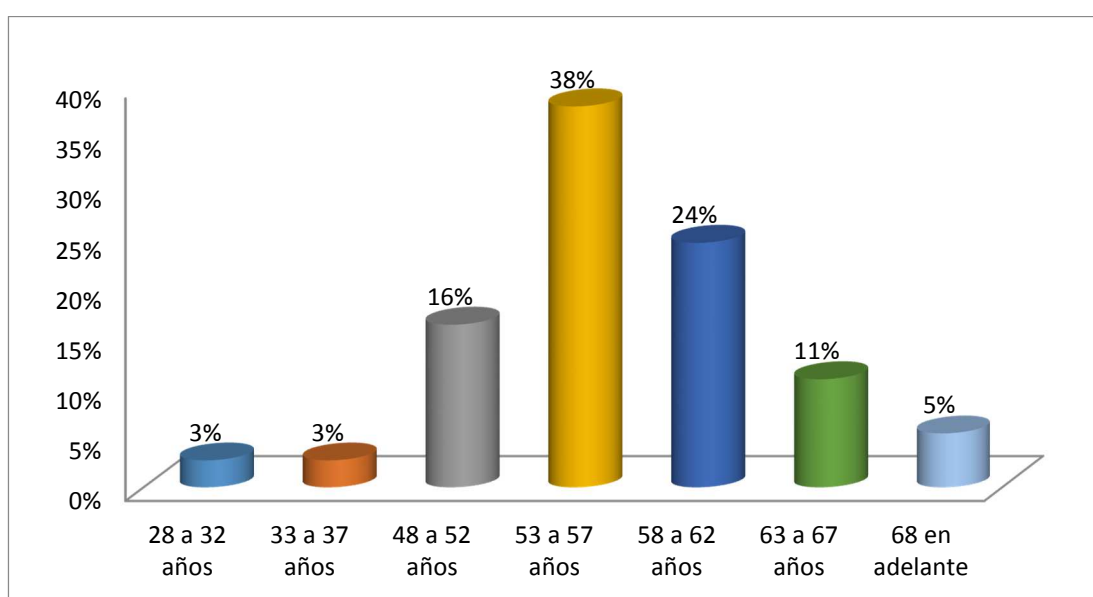
### **7.1 INFORMACIÓN GENERAL**

Dentro de los parámetros considerados como información general se encuentran las variables: género, edad, tiempo de dedicación del docente, carrera a la que pertenece, áreas en las que dicta clases, su nivel de formación académica y los años de docencia en la universidad; tales variables se encuentran plasmadas en los gráficos presentados a continuación.

**Gráfico 1. Género**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

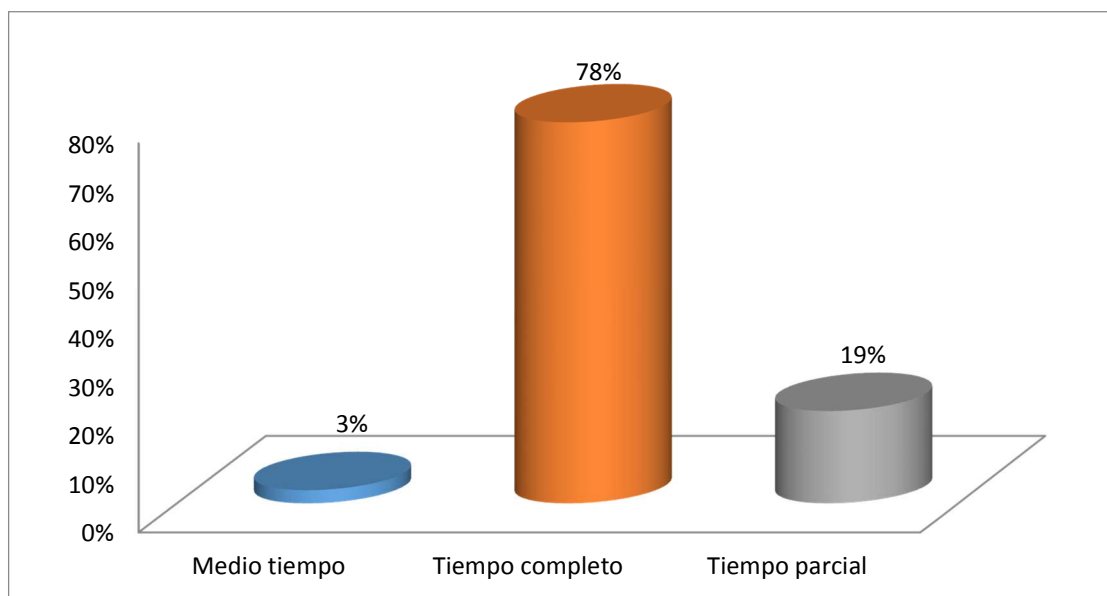
La plantilla de docentes que pertenecen a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional se encuentra constituida por el 89% de docentes de género al masculino y tan solo el 11% corresponde a personal femenino, según muestra el Gráfico 1.

**Gráfico 2. Rango de Edad**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

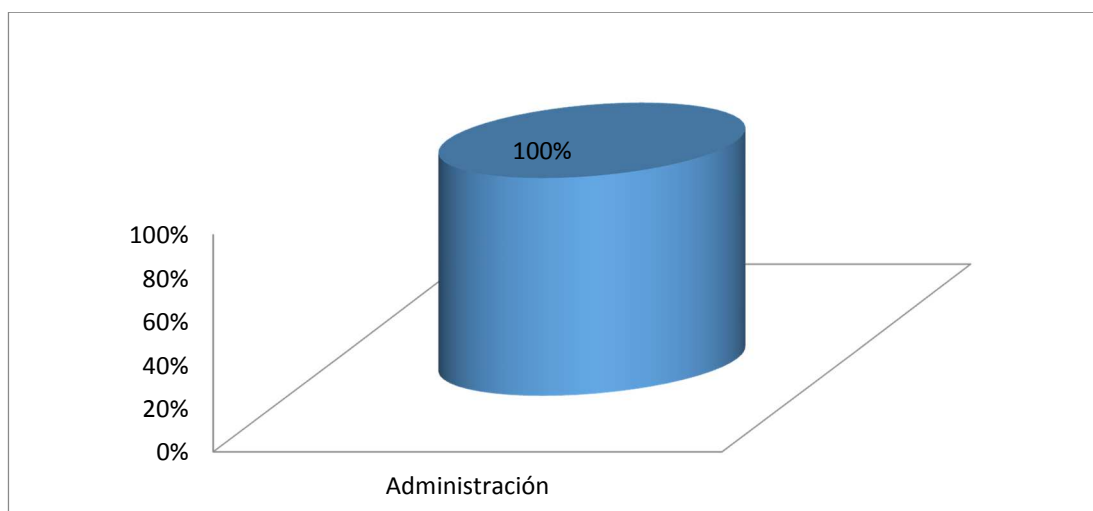
El rango de edad en el que se encuentran el 78% de la plantilla de docentes está entre los 48 y 62 años, de acuerdo al Gráfico 2, es decir que la mayoría de los docentes pertenecen a la categoría de adulto medio.

**Gráfico 3. Tiempo de Dedicación**



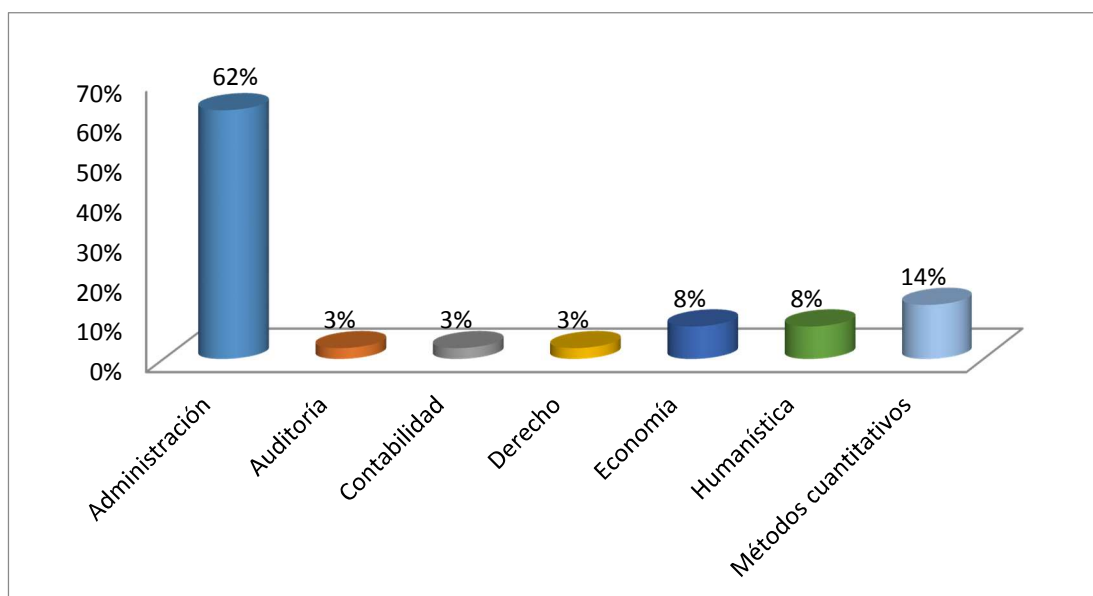
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Como señala el Gráfico 3, el 78% de la muestra corresponde a los docentes cuyo tiempo de dedicación es de tiempo completo, esto resulta beneficioso para los alumnos, debido a que tienen la facilidad de encontrar al docente en las instalaciones de la EPN durante el horario normal de trabajo.

**Gráfico 4. Docente de la Carrera**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

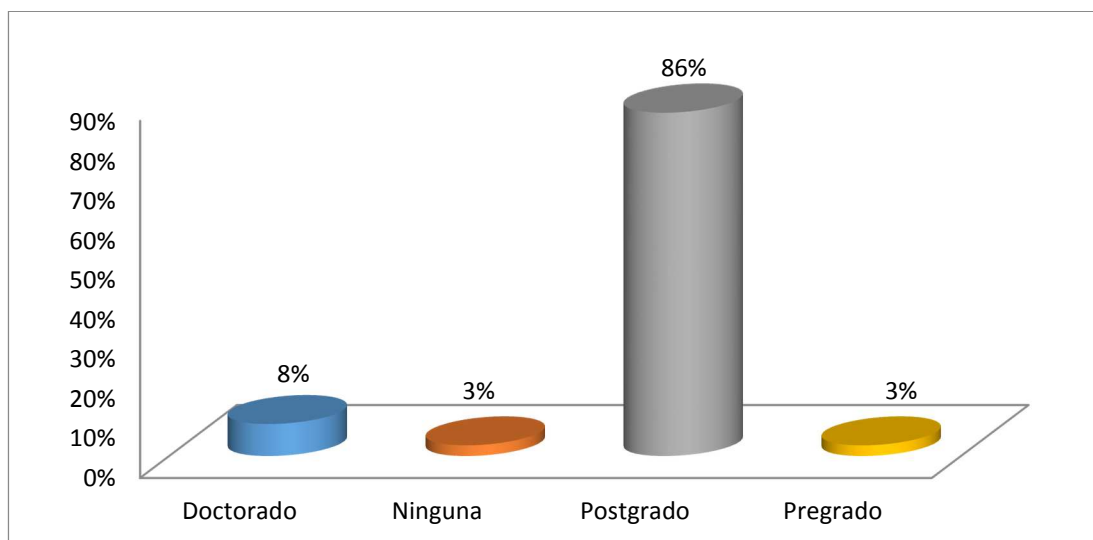
La Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional solo posee la carrera de Administración, lo que explica que en el Gráfico 4, el 100% de los docentes pertenezca a esta carrera.

**Gráfico 5. Áreas en las que dicta clase**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

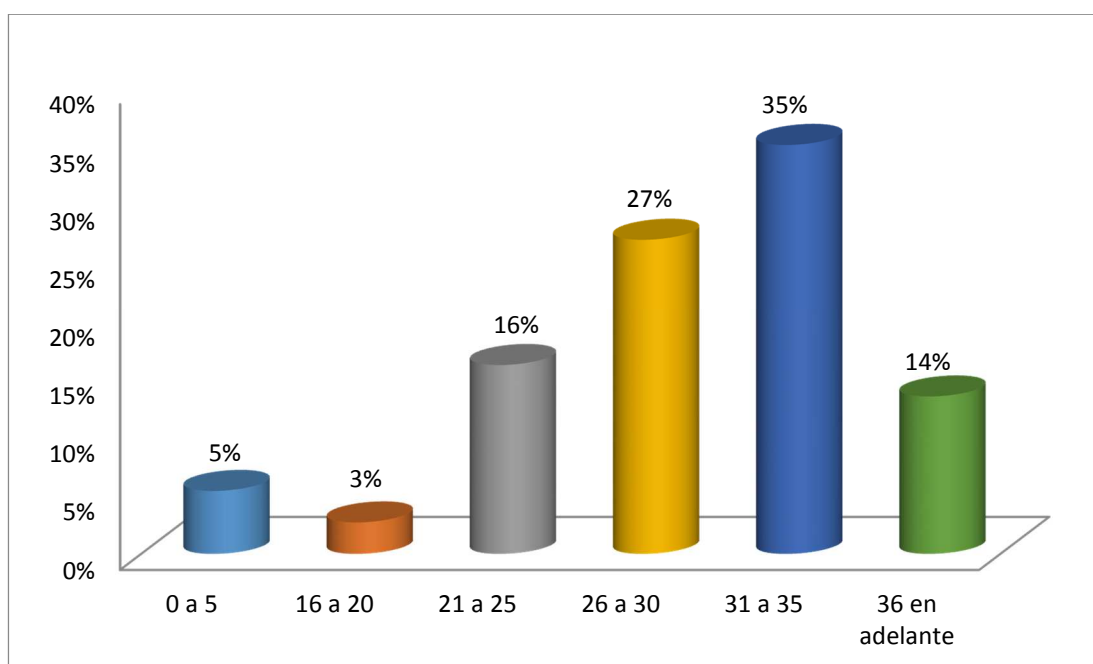
El Gráfico 5 muestra que el área del conocimiento más representativa en la que los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas dictan clase es Administración con el 62%, seguida por Métodos Cuantitativos que representa el 14% de la población estudiada.

**Gráfico 6. Formación en Docencia**



**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo al Gráfico 6, el 86% de docentes de la Facultad tiene título de postgrado y el 8% de doctorado; el 94% de docentes poseen un título de cuarto nivel relacionado con la formación en docencia, es decir el grado de preparación del docente en el ámbito educativo. Este hecho evidencia que los docentes han adquirido técnicas y habilidades que garanticen una educación con un mejor nivel.

**Gráfico 7. Años en Docencia**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

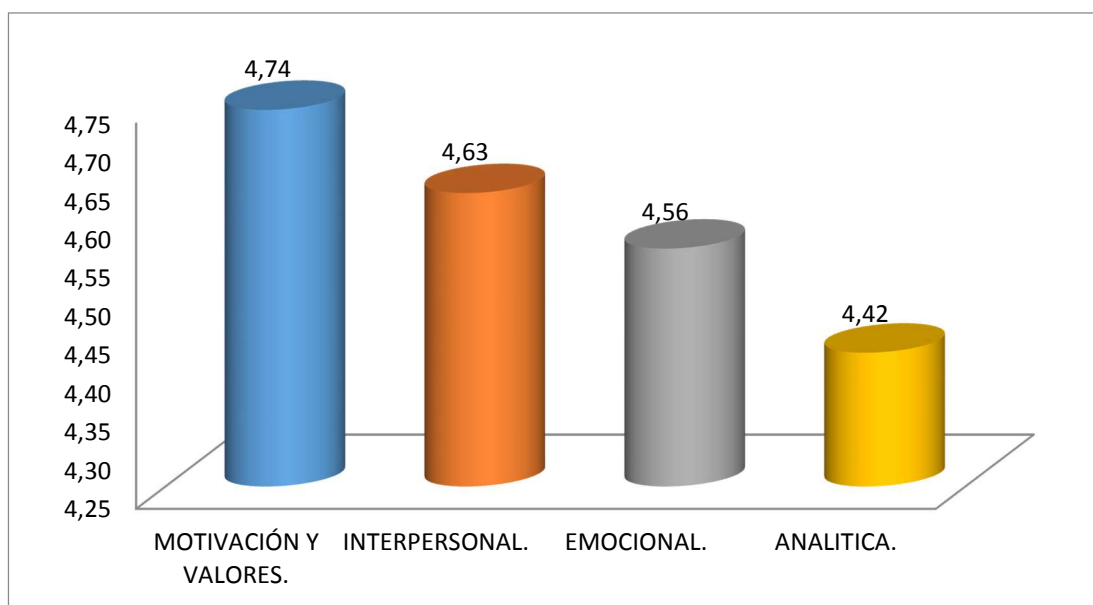
Finalmente, el Gráfico 7 muestra que el 35% de profesores han ejercido la docencia durante un período de 31 a 35 años, seguido por un 27% que tiene de 26 a 30 años; se puede concluir que el 92% de docentes ha dictado clases en la Universidad por un lapso de 21 años en adelante lo que indica que tienen una amplia experiencia que garantiza una educación de calidad.

## 7.2 INFORMACIÓN POR VARIABLES

En esta sección se analizarán las Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social, el manejo de las Tic's, Trabajo en Equipo y Valores, como parte del desarrollo del docente; los resultados obtenidos fueron evaluados de acuerdo a la Escala de Likert con las siguientes alternativas de selección.

Siempre/Muy de acuerdo	5
Casi Siempre/De acuerdo	4
Algunas Veces/ Indeciso	3
Rara Vez/En Desacuerdo	2
Nunca/Muy en desacuerdo	1

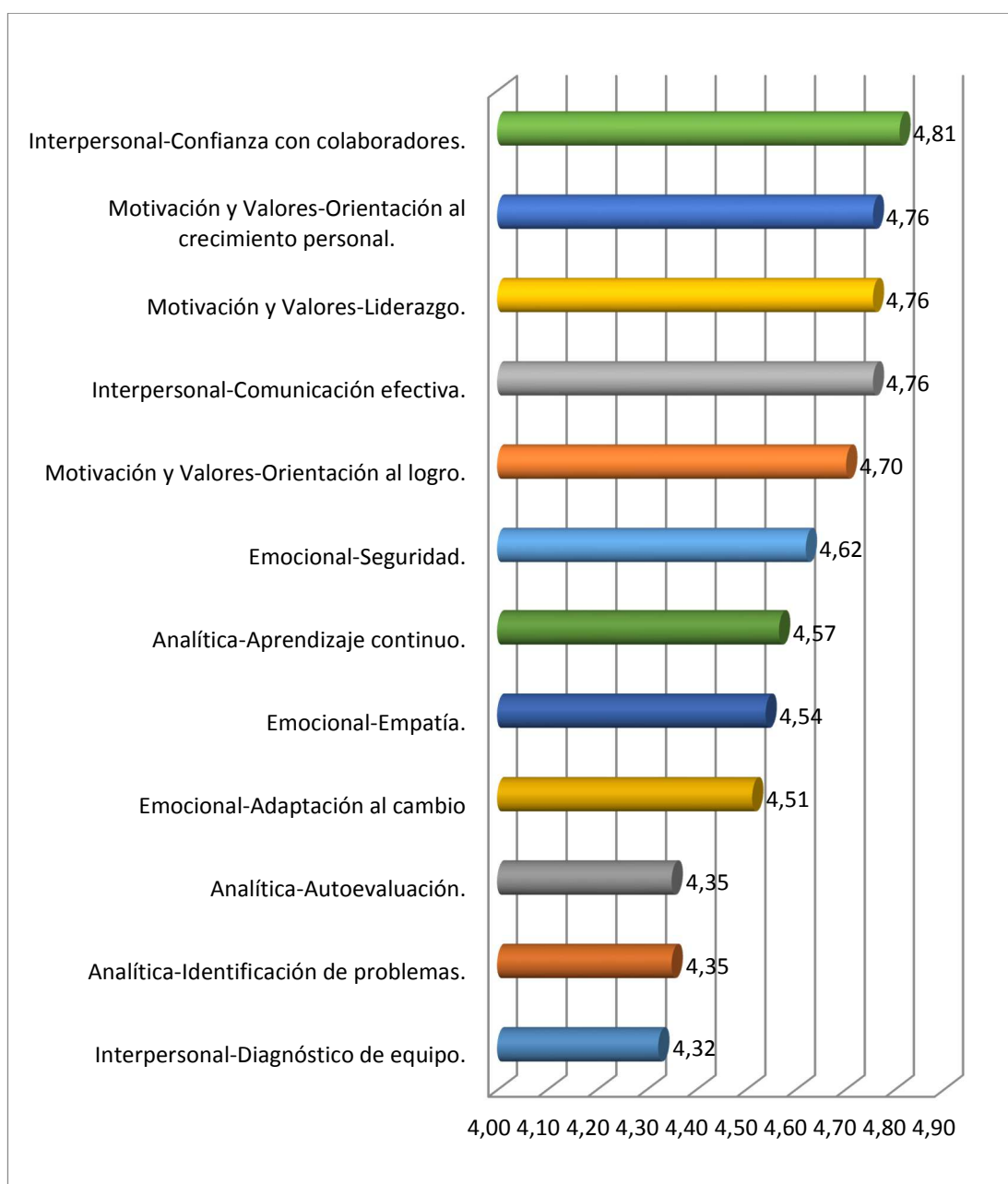
**Gráfico 8. Habilidades Gerenciales**



**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE

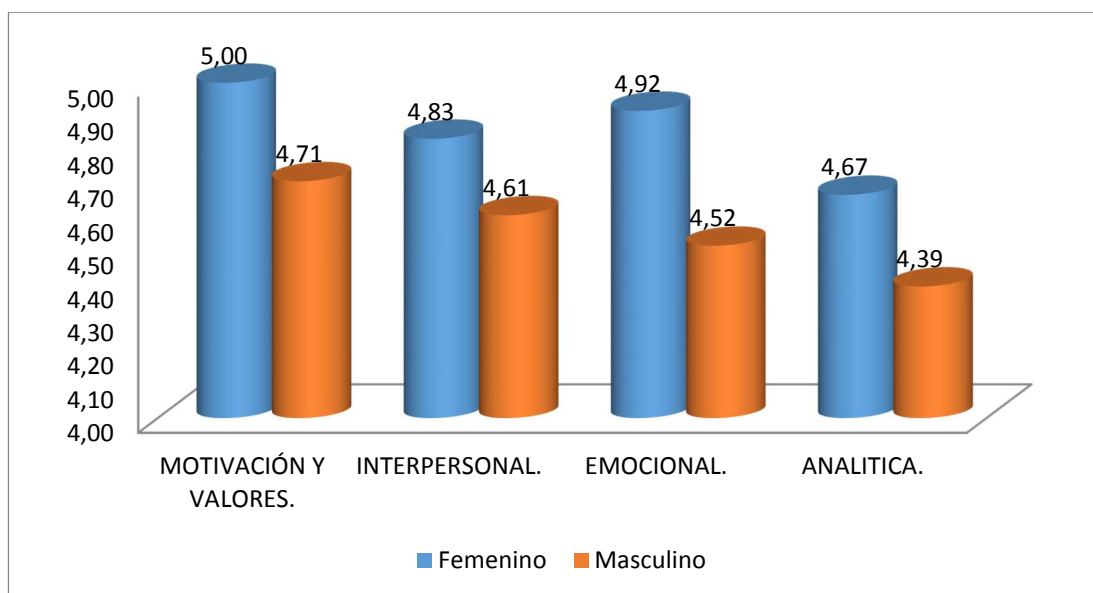
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo al Gráfico 8, son cuatro las Habilidades Gerenciales que se evidenciaron; siendo la de motivación y valores la más nombrada junto con la habilidad interpersonal. La gráfica presenta a las cuatro Habilidades Gerenciales ubicadas sobre la media, lo que indica una elevada práctica de las mismas por parte de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN.

**Gráfico 9. Sub Habilidades Gerenciales**

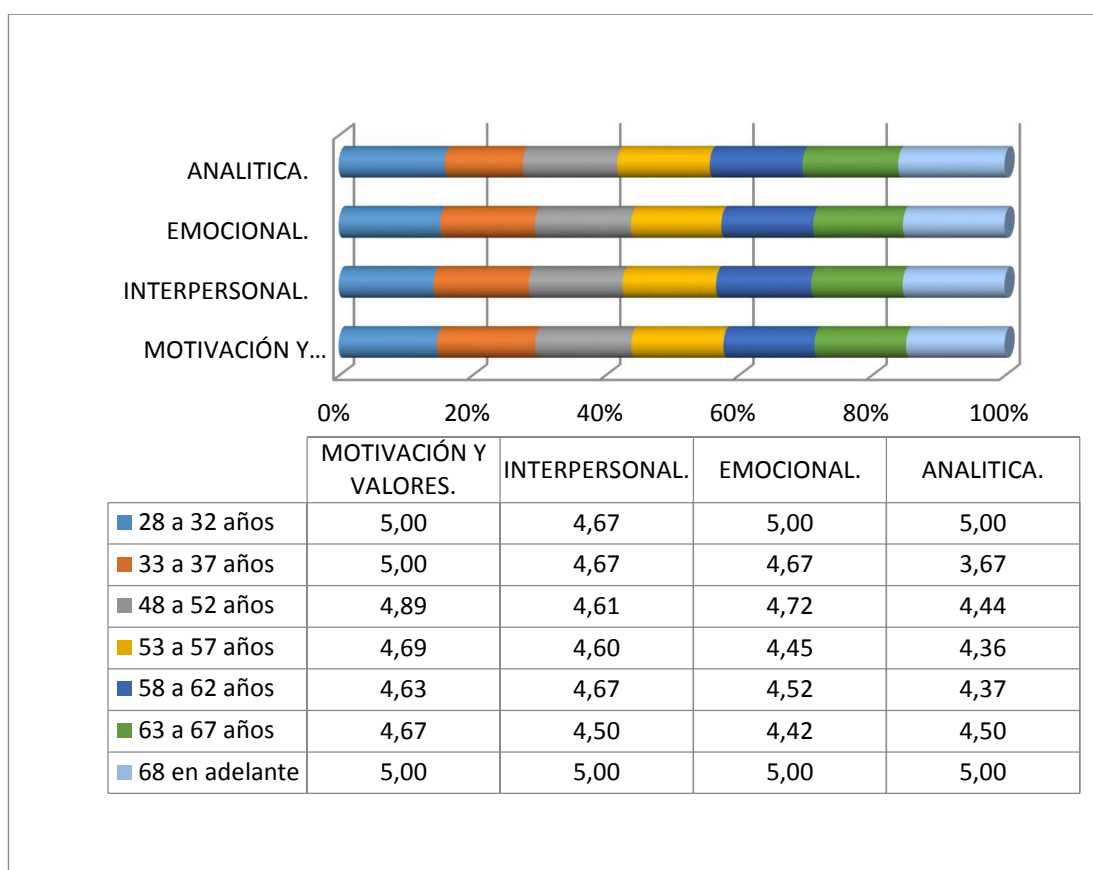
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Como se puede apreciar en el Gráfico 9 “Sub Habilidades Gerenciales” se ha ordenado de la más nombrada a la menos nombrada, destacándose: la confianza con los colaboradores, orientación al crecimiento personal, liderazgo entre otras. A pesar de que todas se encuentran sobre la media la menos nombrada ha sido la habilidad Interpersonal, con la subhabilidad diagnóstico de equipo.

**Gráfico 10. Habilidades Gerenciales Vs. Género**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

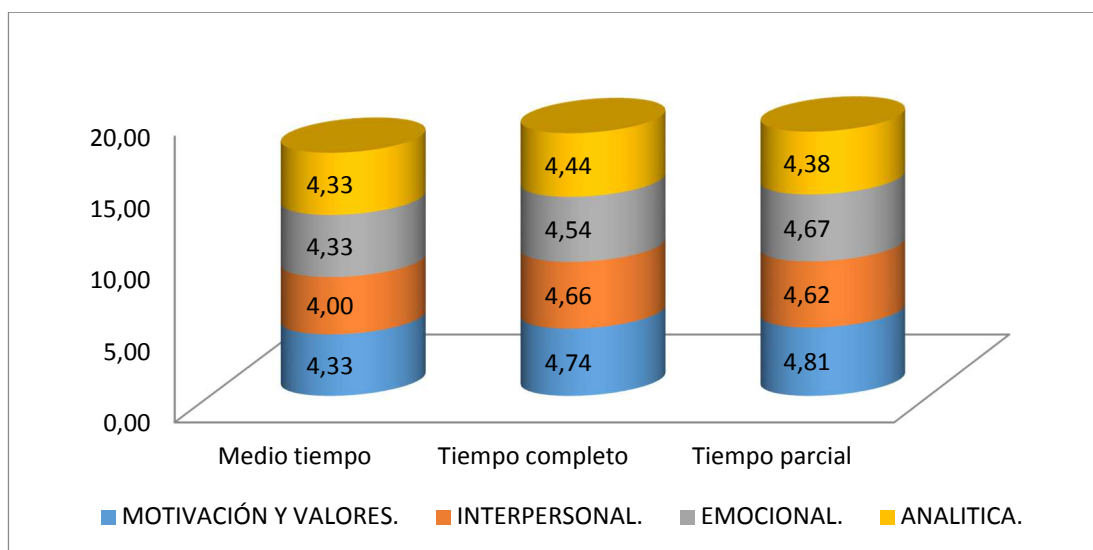
A pesar de que el personal docente en su mayoría es masculino, el Gráfico 10 señala que las habilidades gerenciales practicadas por las mujeres tienen valores más altos que aquellas correspondientes a los hombres.

**Gráfico 11. Habilidades Gerenciales Vs. Rango de Edad**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

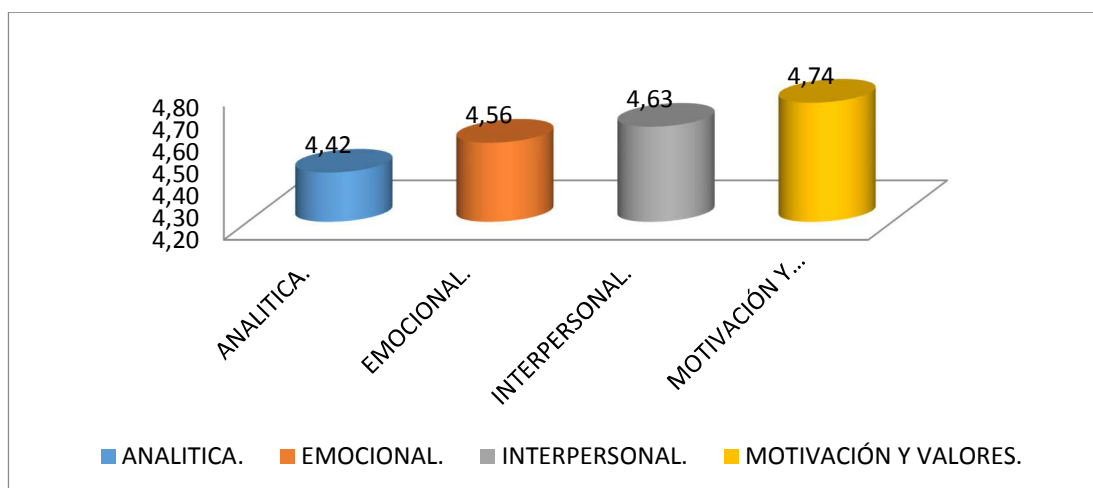
El Gráfico 11 permite observar que la presencia de la habilidad de motivación y valores va disminuyendo a medida que el rango de edad incrementa, por otro lado las habilidades interpersonales, emocionales y analíticas fluctúan de manera independiente al rango de edad; se podría concluir que la habilidad de motivación y valores es la única que sigue una tendencia inversamente proporcional a la edad hasta cierto punto (63 a 67 años) en la que dicha habilidad empieza a elevarse.

Las habilidades gerenciales en los docentes no tienen una tendencia marcada, por lo que la aceptación y práctica de las mismas depende de cada docente.

**Gráfico 12. Habilidades Gerenciales Vs. Tiempo de Dedicación**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

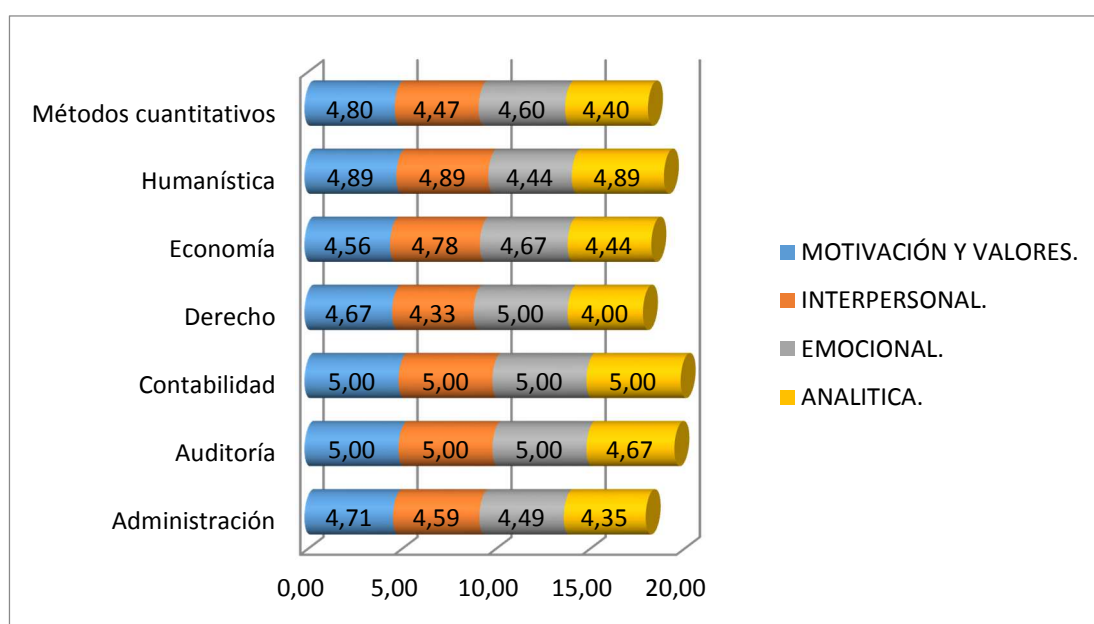
Como se puede apreciar en el Gráfico 12, la práctica de habilidades gerenciales refleja mayor presencia en los docentes a tiempo completo y a tiempo parcial. Esta tendencia puede explicarse por el grado de compromiso que el docente tiene con la institución en la que labora, ya que un docente a tiempo completo tiene más contacto con sus alumnos que un docente a medio tiempo.

**Gráfico 13. Habilidades Gerenciales Vs. Docente de la Carrera de Administración**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

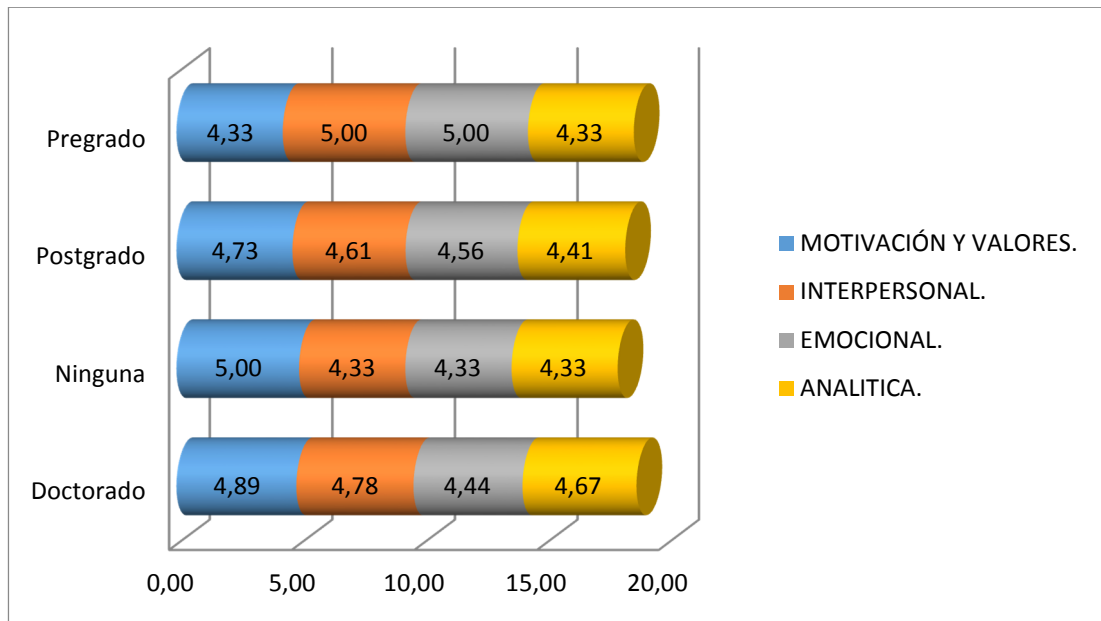
Como ya antes fue manifestado, la Facultad de Ciencias Administrativas ofrece únicamente la carrera de Administración, por lo que al analizar las habilidades gerenciales de los docentes que la integran, según el Gráfico 13 se puede evidenciar que la motivación y valores es la habilidad con la presencia más elevada, mientras que la habilidad analítica es la de menor presencia.

**Gráfico 14. Habilidades Gerenciales Vs. Áreas que Dicta Clase**



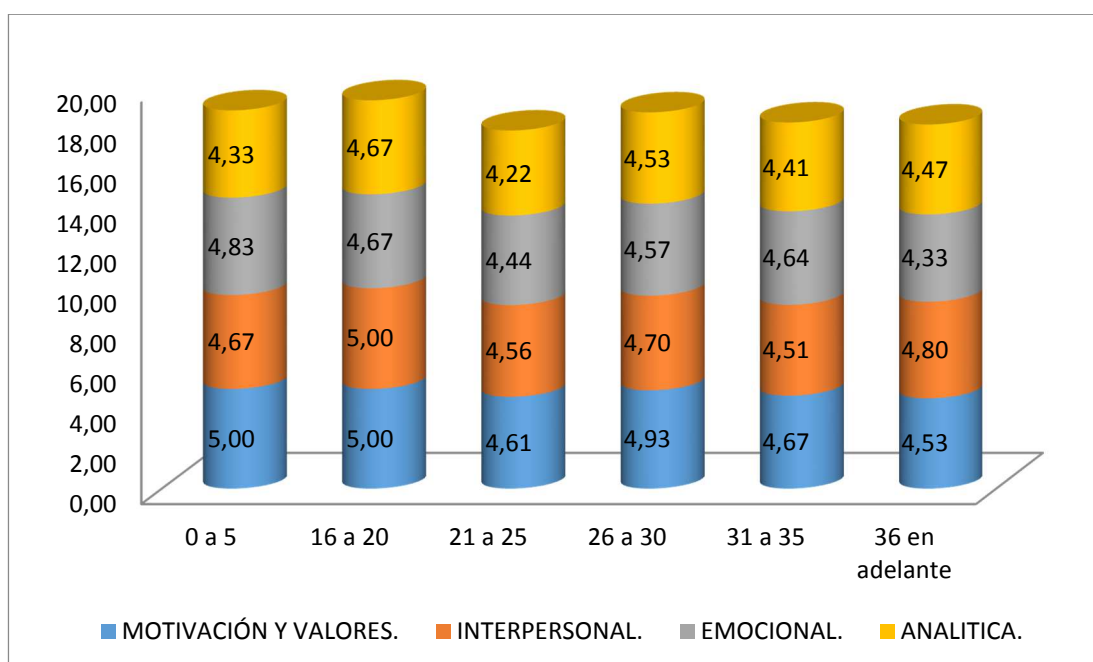
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

El área en que los profesores dictan clases es un indicador importante de las habilidades gerenciales que poseen, es así que el Gráfico 14 evidencia que los docentes que se desempeñan en las áreas de Contabilidad y Auditoría son los que tienen mayor presencia en cuanto a motivación y valores, así como habilidades interpersonales y emocionales. Por otro lado también se puede apreciar que en términos generales, en todas las áreas de conocimiento, la motivación y valores es la habilidad más predominante, exceptuando el área de Derecho en la cual prevalece la habilidad emocional y en Economía la interpersonal.

**Gráfico 15. Habilidades Gerenciales Vs. Formación en Docencia**

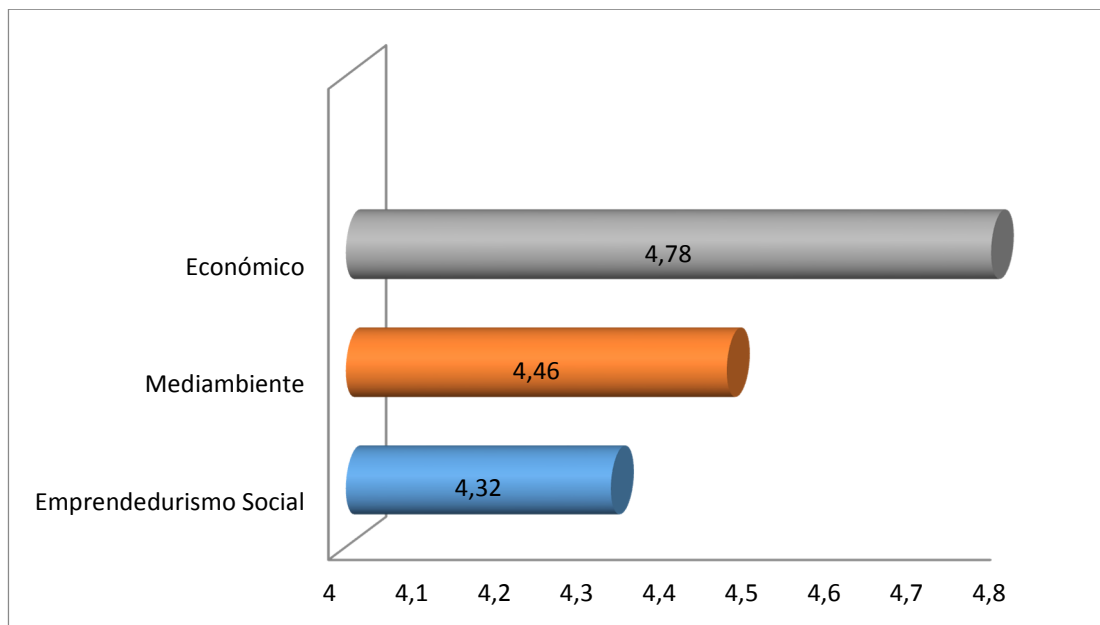
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El Gráfico 15 presenta la relación entre las habilidades gerenciales y el nivel de formación académica del docente, siendo los profesores con formación de postgrado y doctorado los que reflejan mayor presencia, esto podría explicarse debido a que un alto grado de especialización implica adquirir conocimientos técnicos como y personales como parte complementaria a la formación académica.

**Gráfico 16. Habilidades Gerenciales Vs. Años de Docencia**

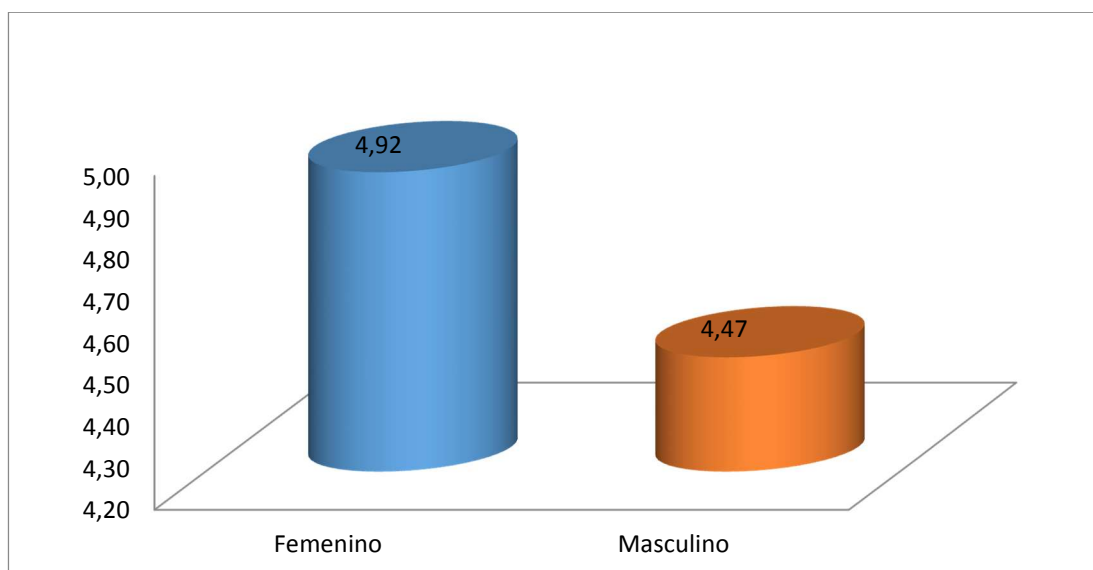
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El Gráfico 16 permite observar que en sus primeros años de actividad académica (0-20 años) los docentes tienen alta aplicación de habilidades como gerentes en el interior del aula, sin embargo en el intervalo de 21 a 25 años éstas habilidades parecen disminuir para luego fluctuar entre altos y bajos a medida que avanza su trayectoria laboral; por lo que el comportamiento de estas variables es independiente a los años que éstos lleven en la docencia.

**Gráfico 17. Responsabilidad Social Indicadores**

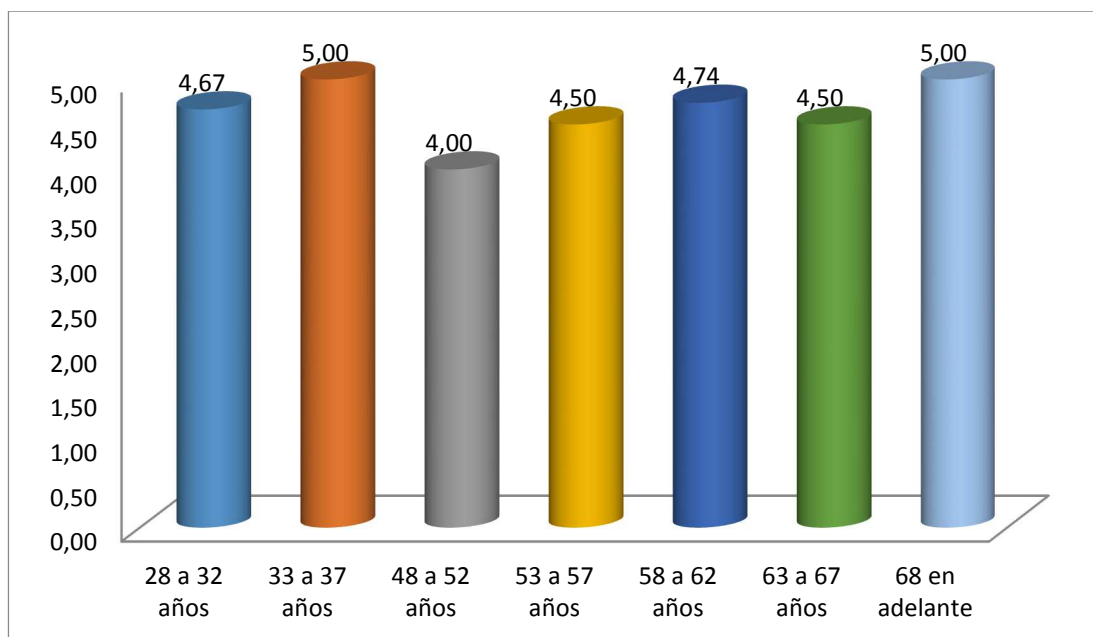
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los indicadores utilizados para determinar la responsabilidad social se los puede apreciar en el Gráfico 17, el mismo que muestra que el factor Económico es el más representativo mientras que el Emprendedurismo Social es el de menor presencia. De los tres parámetros analizados, el compromiso que tiene el docente por poner sus habilidades al servicio de la sociedad es el que se lleva la puntuación más baja.

**Gráfico 18. Responsabilidad Social Vs. Género**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

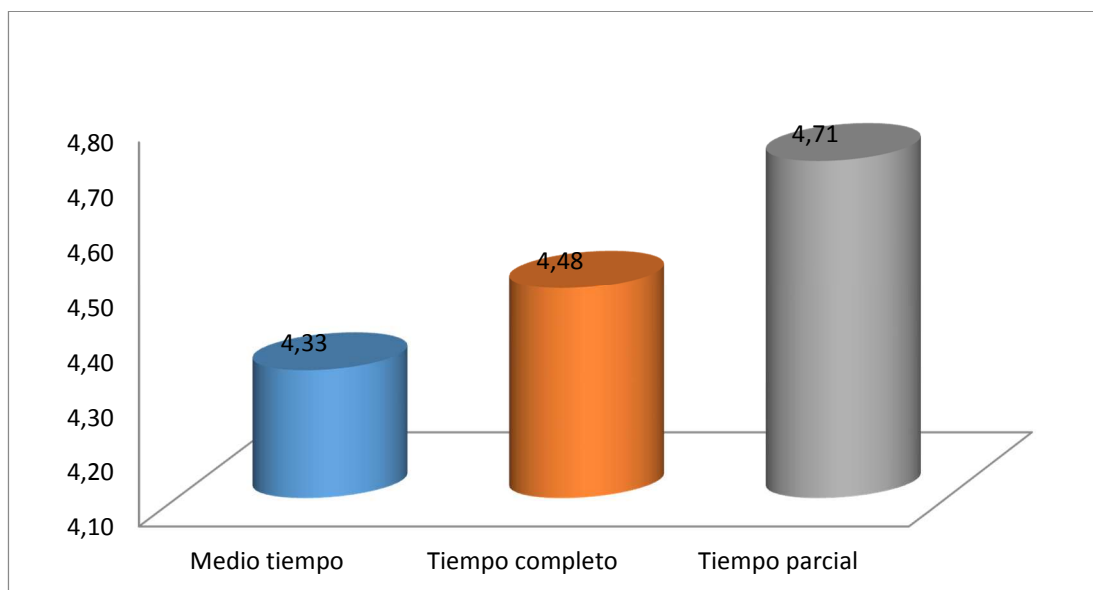
El Gráfico 18 permite determinar que existe un mayor compromiso social por parte del género femenino, sin embargo ambos se encuentran sobre la media.

**Gráfico 19. Responsabilidad Social Vs. Rango de Edad**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

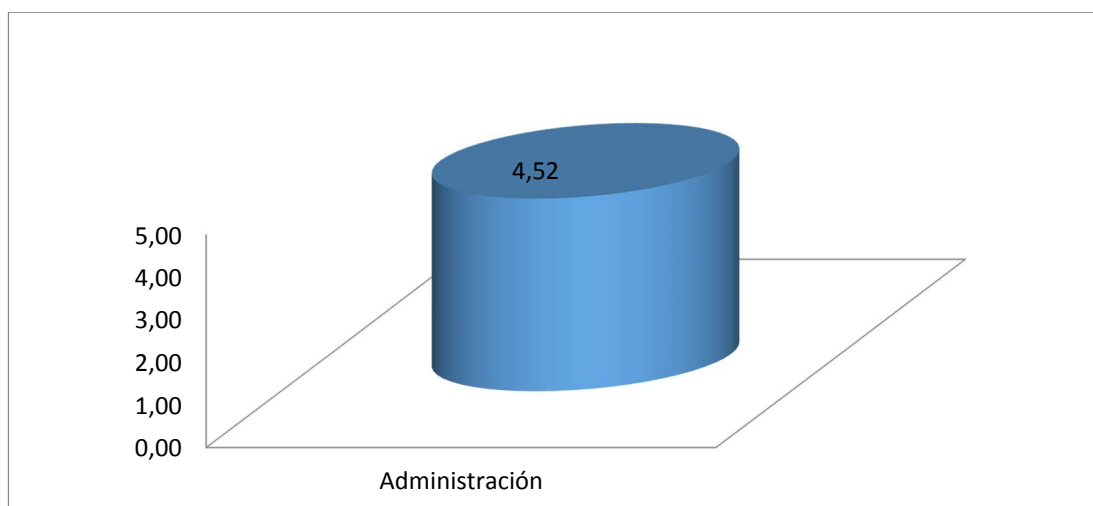
En el Gráfico 19, se puede apreciar que la Responsabilidad Social varía indistintamente a medida que avanza la edad, no existe una relación directa entre ambas variables, lo que puede explicar que el grado de aplicación de ésta por parte del docente depende de él, más no de su edad.

**Gráfico 20. Responsabilidad Social Vs. Tiempo de Dedicación**



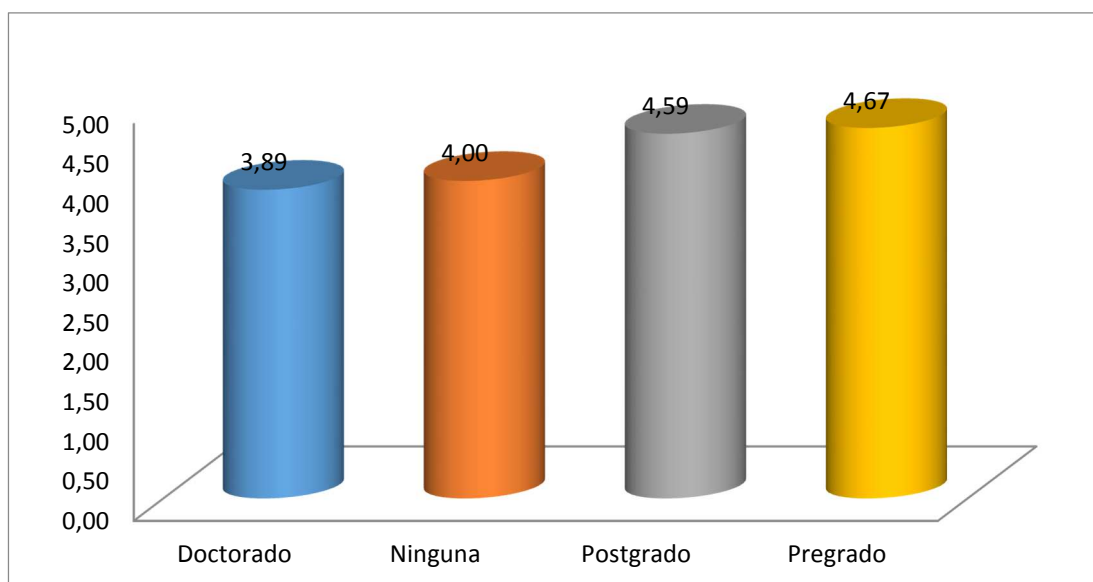
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El Gráfico 20 muestra que los docentes a tiempo parcial dicen ser más socialmente responsables que aquellos a tiempo completo, dejando en última posición a los docentes a medio tiempo. Los resultados pueden explicarse por la diversidad de tareas que realizan los docentes a tiempo parcial en distintos lugares, ya que esto les permite estar en contacto con diversos grupos humanos y realidades, generando en ellos nuevas perspectivas.

**Gráfico 21. Responsabilidad Social Vs. Docente de la Carrera**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

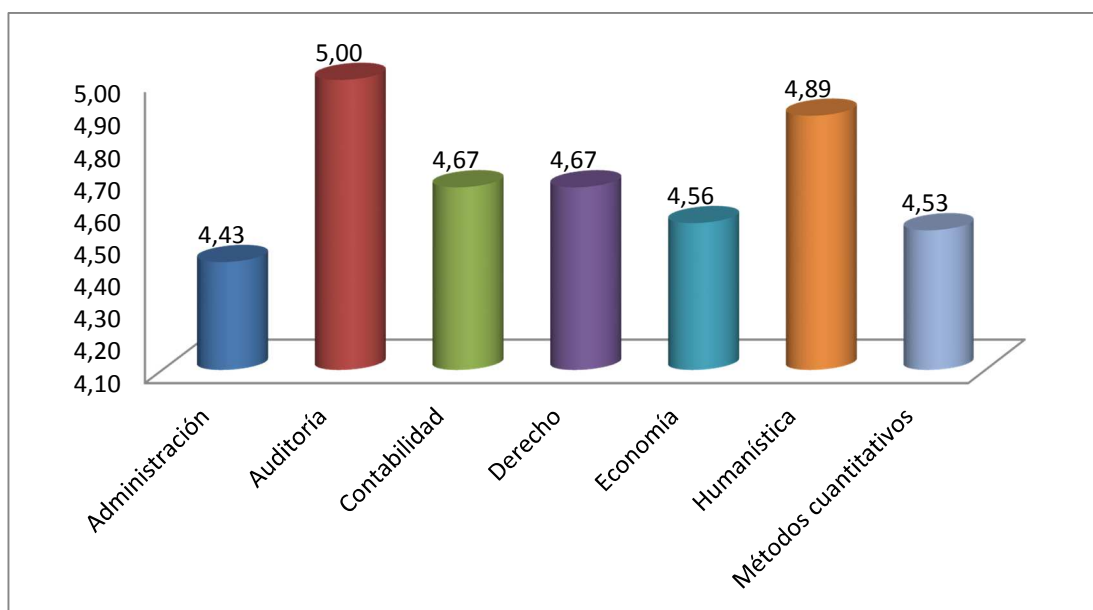
Al ser Administración la única carrera en estudio se puede observar en el Gráfico 21 que la aceptación y compromiso social que manifiestan poseer los docentes es elevado debido a que alcanza un puntaje de 4.52 sobre 5.

**Gráfico 22. Responsabilidad Social Vs. Formación en Docencia**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo al Gráfico 22, los docentes con formación en pregrado y postgrado manifiestan mayor compromiso con la Responsabilidad Social que aquellos con doctorado que presentan la aceptación más baja de éste parámetro, considerando que la responsabilidad social es un tema de competencia mundial que ha tomado fuerza hasta llegar a ser uno de los temas más relevantes en los últimos años.

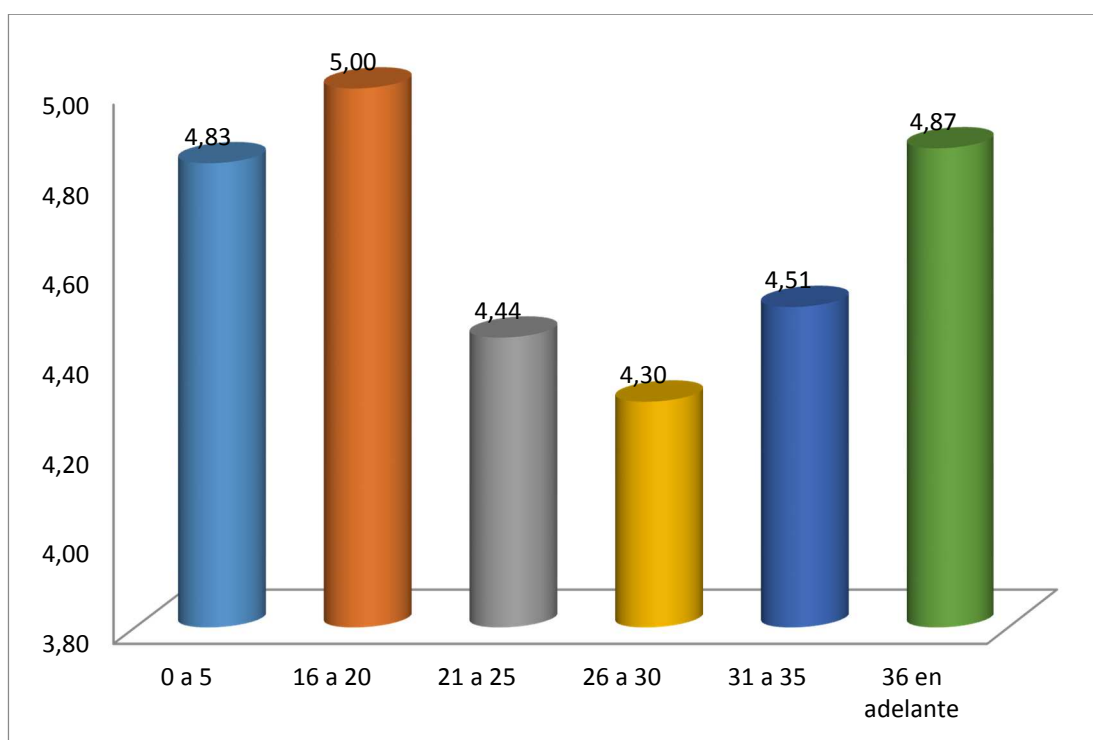
**Gráfico 23. Responsabilidad Social Vs. Área que Dicta Clase**



**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE

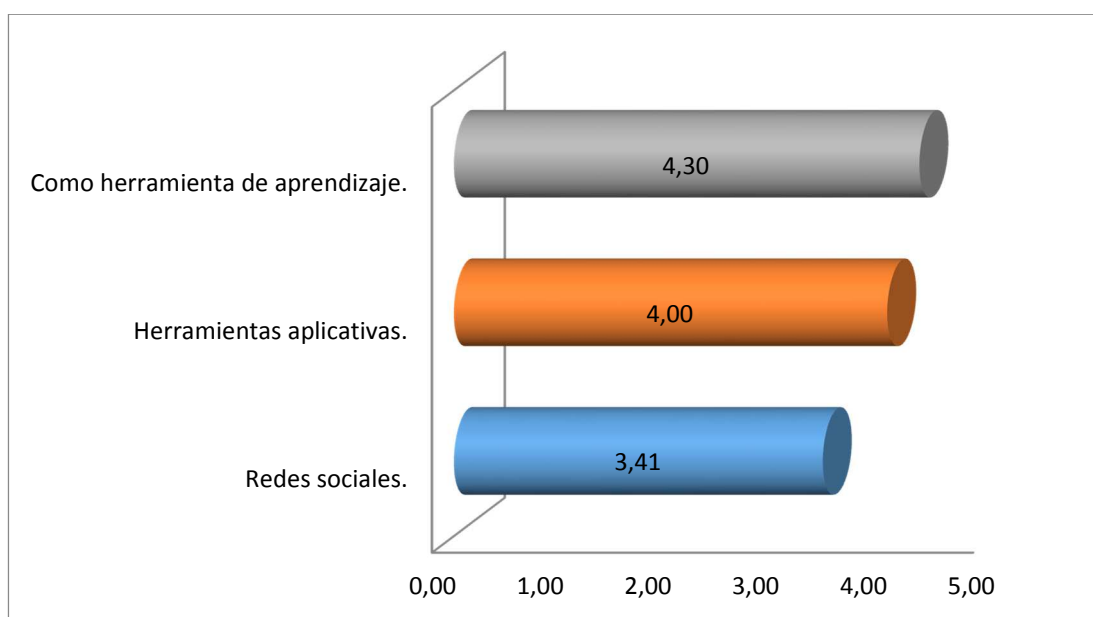
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

De acuerdo con el Gráfico 23, se puede ver que las áreas conformadas por docentes con mayor compromiso social son las de Auditoría y Humanística; mientras que el área con menos docentes que poseen esta habilidad es la de Administración. Esto evidencia un problema debido a que la administración persigue el adecuado manejo y asignación de recursos de manera responsable y equitativa, por ende los docentes que se desempeñan en esta área deberían tener un compromiso elevado con lo que es la responsabilidad social; a pesar de esto cabe destacar que todas las variables están sobre la media.

**Gráfico 24. Responsabilidad Social Vs. Años de Docencia**

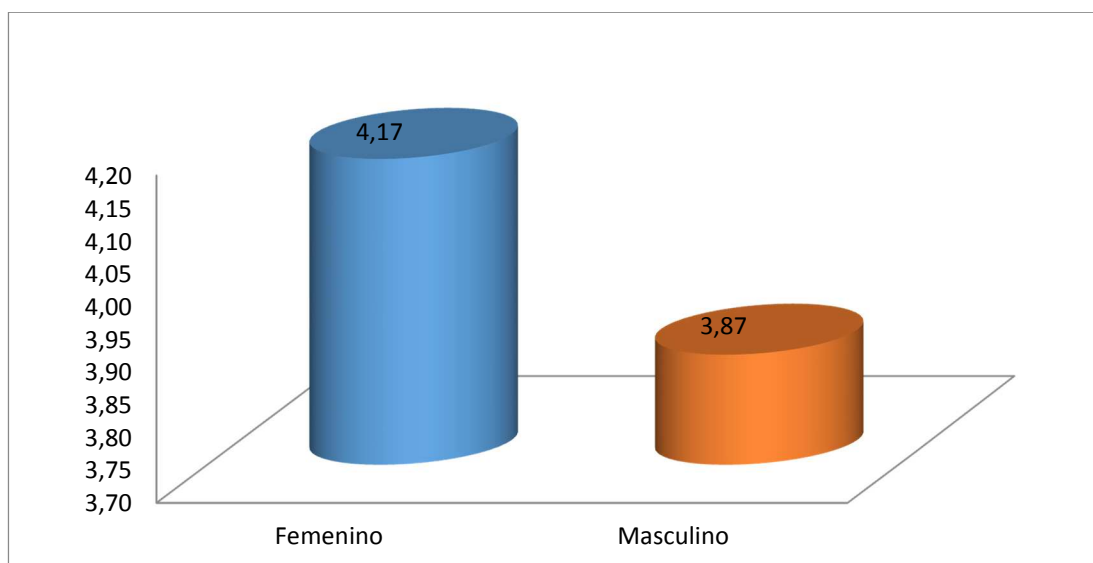
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En éste gráfico se analiza la medida en la que influyen los años de docencia en el grado de responsabilidad social que tienen los docentes, llegando a la conclusión de que el compromiso de ser socialmente responsables depende de cada individuo y que el tiempo que éste lleve en la docencia no repercute de manera directa en su grado de compromiso con la sociedad.

**Gráfico 25. Tic's Indicadores**

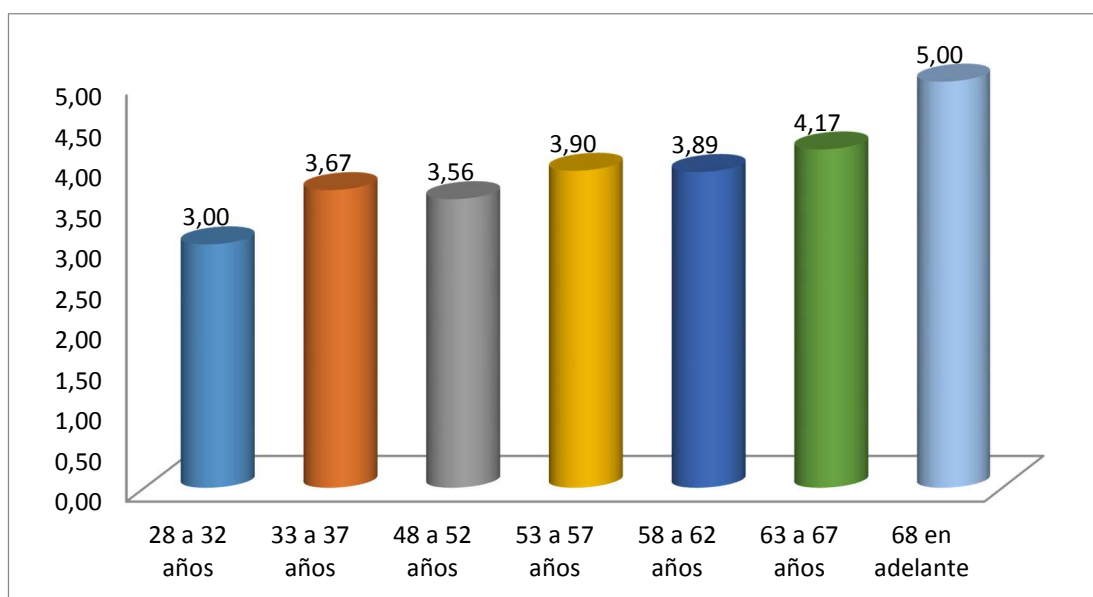
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (Tic's) son aquellas utilizadas para el manejo y transferencia de información. El Gráfico 25 muestra los tres indicadores que se han considerado para determinar la aplicación de las Tic's por parte del docente, mostrando un alto uso de éstas como herramientas aplicativos y de aprendizaje, sin embargo se puede observar también que el uso de las redes sociales como parte del proceso de enseñanza de los docentes no es muy elevado y puede ser potencializado.

**Gráfico 26. Tic's Vs. Género**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

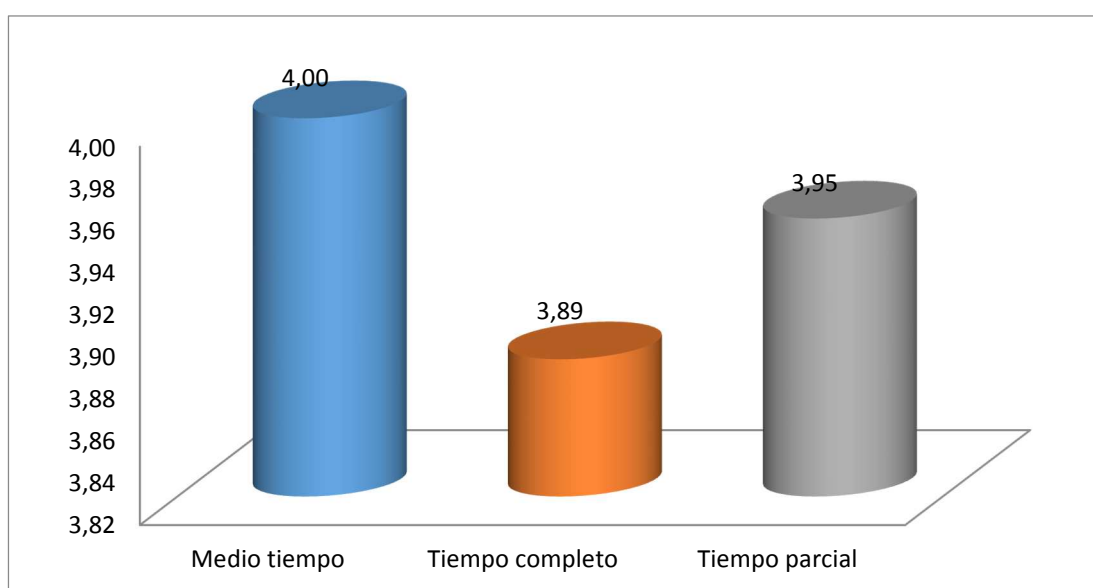
Se puede apreciar en el Gráfico que las docentes de género femenino son aquellas que brindan un mayor aporte y aplicación de las Tic's, como parte complementaria a sus cátedras, que los docentes del género masculino.

**Gráfico 27. Tic's Vs. Rango de Edad**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Contrario a lo que se esperaría, el uso de las Tic's incrementa de manera directamente proporcional al aumento de la edad de los docentes, esto puede ser una clara señal de la conciencia que tienen éstos sobre la importancia del su uso como herramienta de aprendizaje, lo que resulta de una constante actualización sobre el manejo de las mismas.

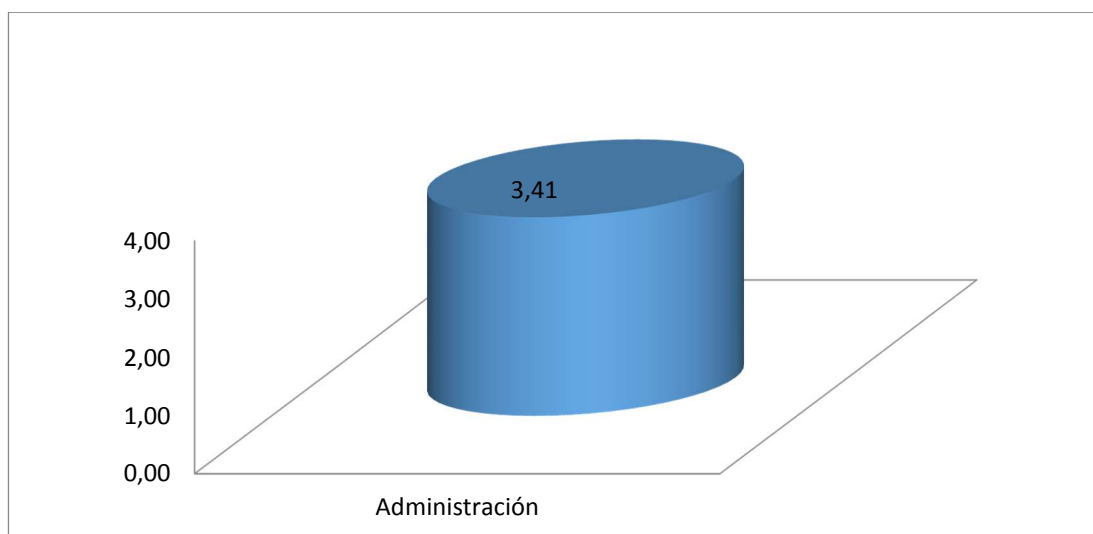
**Gráfico 28. Tic's Vs. Tiempo de Dedicación**



**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE

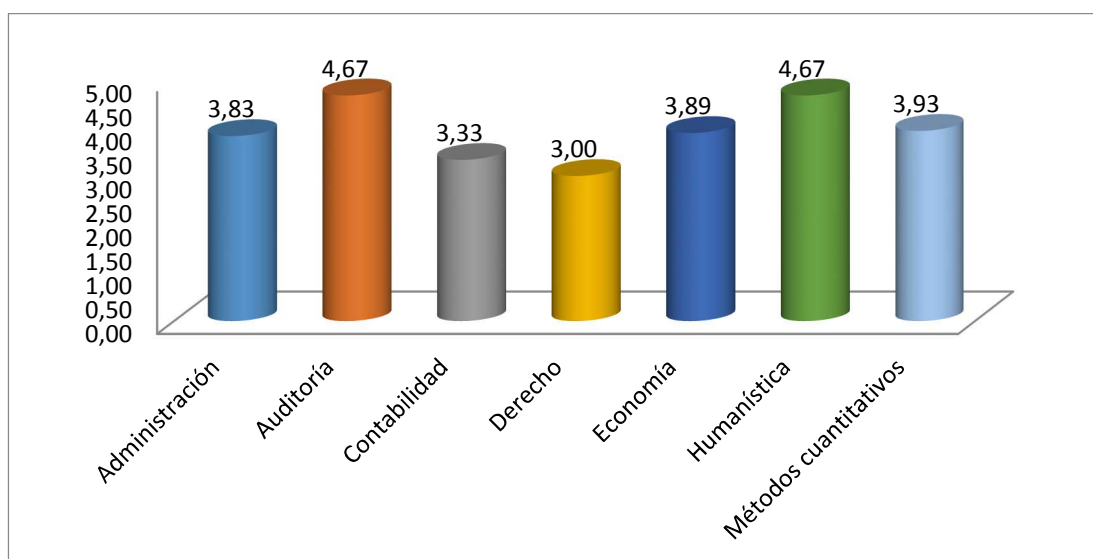
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El Gráfico 28 permite visualizar que los docentes a medio tiempo tienen una mayor aplicación de las Tic's, superando únicamente con 0.05 puntos a los docentes de tiempo parcial, sin embargo se ve una diferencia más marcada con los docentes de tiempo completo. Los valores presentados por el gráfico muestran que los docentes que corresponden al último grupo no poseen un conocimiento suficiente de las Tic's comparado con los dos anteriores. Nuevamente se puede atribuir los puntajes más significativos de los docentes a medio tiempo y a tiempo parcial, al factor rotación y diversificación de actividades.

**Gráfico 29. Tic's Vs. Docente de la Carrera**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

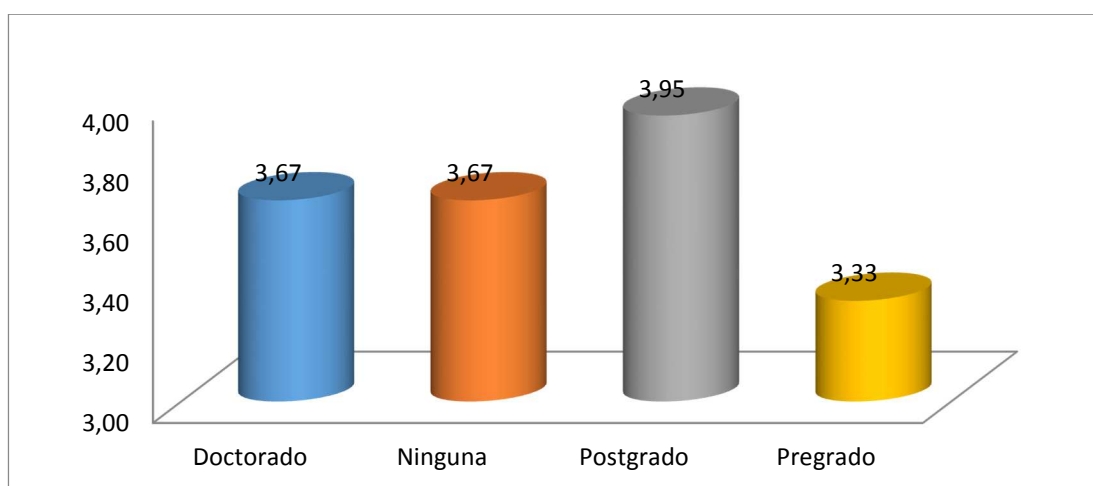
El Gráfico muestra que la totalidad de los docentes de la carrera de administración tiene bajo desarrollo del uso y manejo de las Tic's en el aula, por lo cual se debería potencializar el conocimiento y aplicación de las mismas como herramienta complementaria de aprendizaje, a pesar de encontrarse sobre la media.

**Gráfico 30. Tic's Vs. Área que Dicta Clase**  
**Administración**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

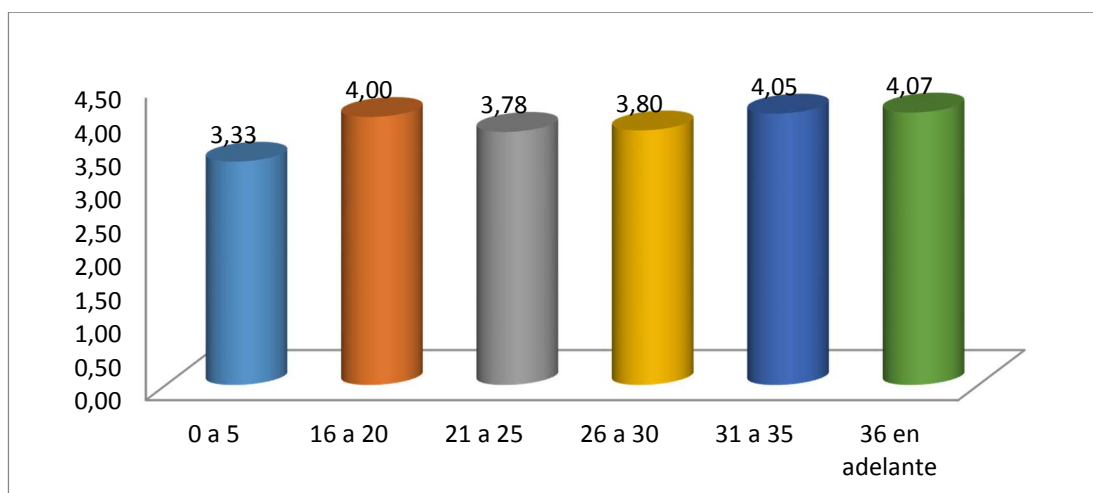
En el Gráfico 30 se evidencian las habilidades en el uso y aplicación de las Tic's de acuerdo al área en la que el docente dicta clases, sobresaliendo las de Auditoría y Humanística seguida por el área de Métodos Cuantitativos, Economía y Administración, dejando en último lugar las áreas de Contabilidad y Derecho. Se puede determinar que los valores de aceptación del uso de las Tic's son bajos, especialmente en las áreas de Administración y Contabilidad, siendo ésta última un área que debería tener un alto manejo de paquetes informáticos.

**Gráfico 31. Tic's Vs. Formación en Docencia**



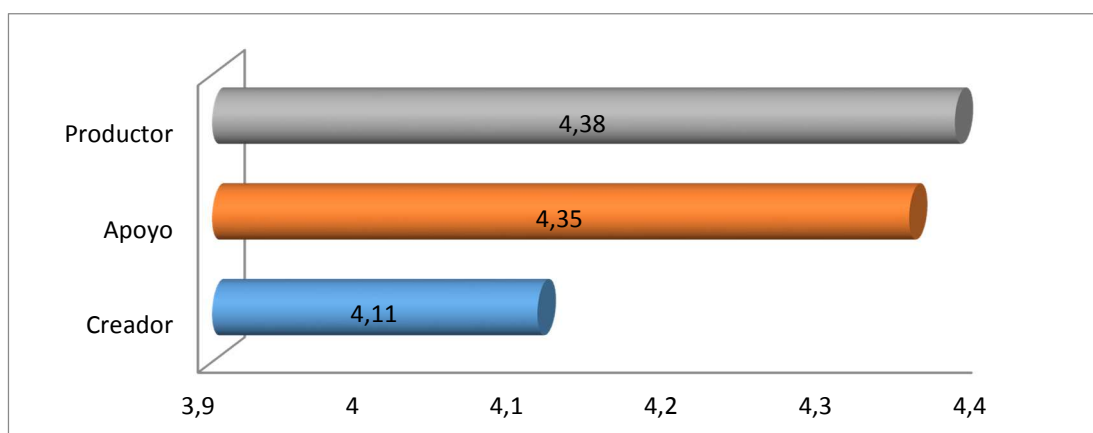
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Según muestra el Gráfico 31, los docentes que no poseen ninguna formación en docencia y aquellos con estudios en postgrado y doctorado presentan una mayor aplicación de las Tic's, mientras que los docentes con formación en pregrado tienen el valor más bajo. Se evidencia un grado medio de aceptación de estas habilidades.

**Gráfico 32. Tic's Vs. Años en Docencia**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

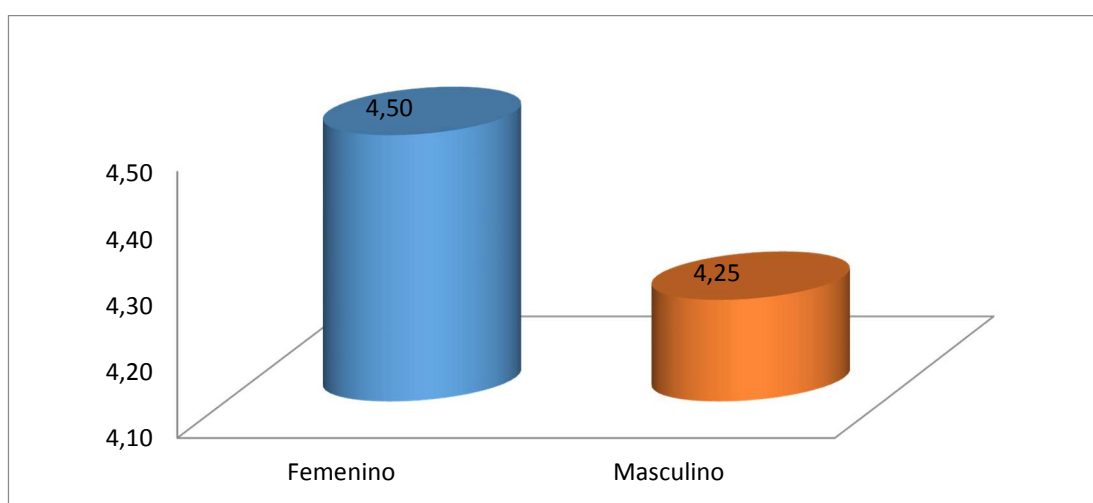
Al comparar las variables de las Tic's con los años de docencia se observa que inicialmente no existe una relación directa, debido a que la aceptación de las Tic's fluctúa entre altos y bajos en los primeros años de docencia (0-25 años), para luego marcar una tendencia ascendente a partir de los 26 años de experiencia en adelante; este comportamiento permite concluir que el uso y aplicación de las Tic's se vuelve más elevado medida que el docente adquiere mayor experiencia.

**Gráfico 33. Trabajo en Equipo Indicadores**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

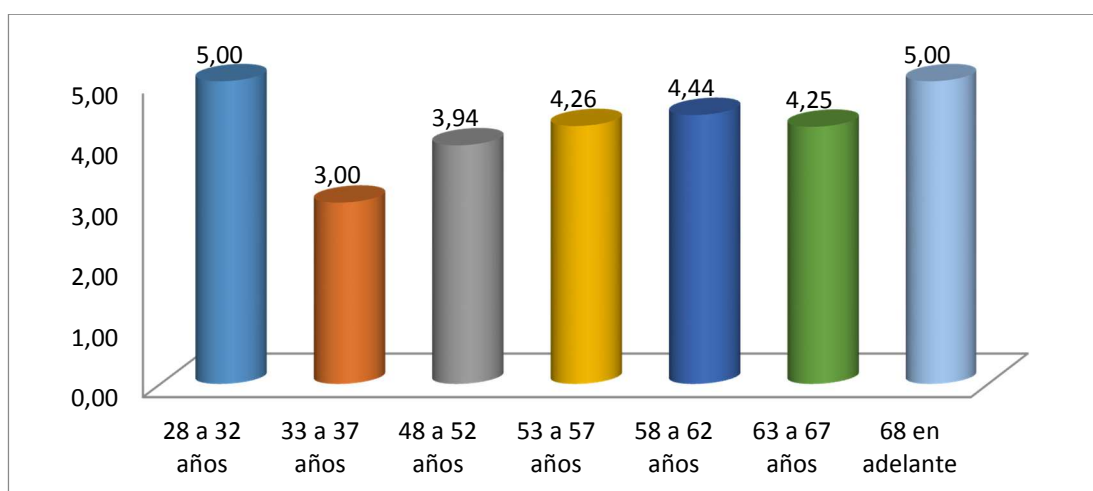
El trabajo en Equipo es un atributo de la gerencia participativa y para motivos de estudio y medición se han tomado en cuenta tres indicadores para determinar el papel del docente dentro de esta habilidad, según el Gráfico 33, el docente como productor tiene el puntaje más elevado, seguido por su papel como apoyo y dejando como último al de creador. Se puede destacar el hecho de que los valores están sobre la media, indicando una alta aceptación por esta técnica de trabajo.

**Gráfico 34. Trabajo en Equipo Vs. Género**



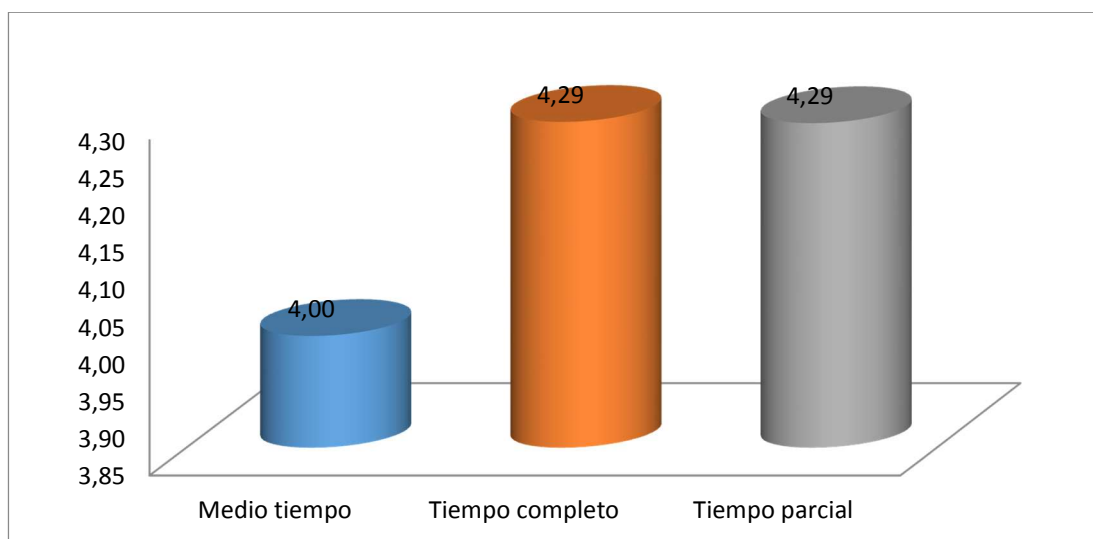
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Mediante este Gráfico se evidencia que las docentes del género femenino son las que tienen un mayor apego a la técnica del trabajo en equipo, sin embargo la diferencia con los hombres es de apenas 0.25, en ambos casos los puntajes son elevados.

**Gráfico 35. Trabajo en Equipo Vs. Rango de Edad**

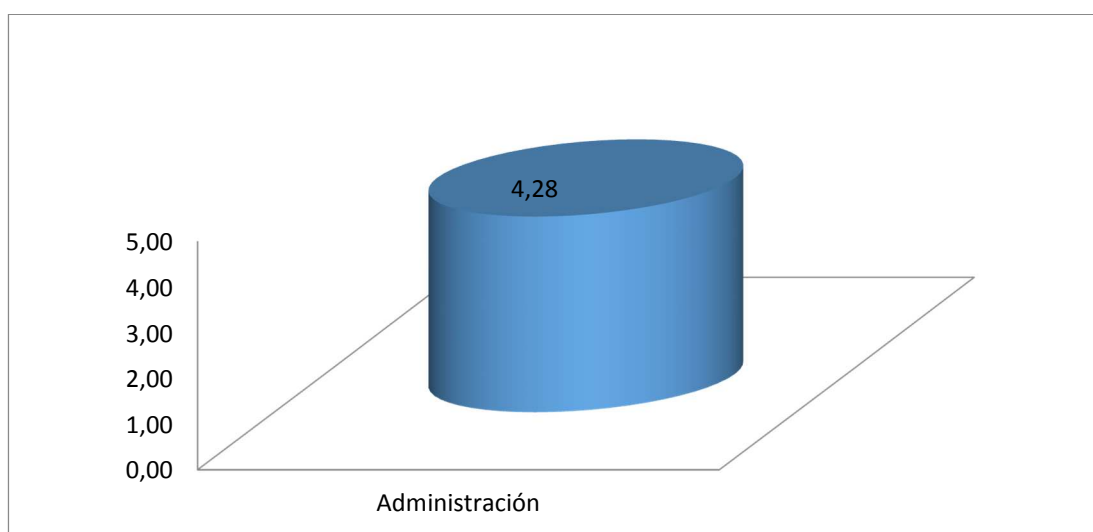
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

El Gráfico permite visualizar una tendencia creciente, en su mayoría, del uso de ésta técnica en relación al avance en el rango de edad, cabe destacar que el pico se concentra en los docentes de entre 28 a 32 años de edad; se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos variables debido a que a partir del rango de edad entre 33 a 37 años la técnica del trabajo en equipo se vuelve incremental hasta llegar al rango de 63 a 67 años en donde se presenta un decremento para nuevamente ascender.

**Gráfico 36. Trabajo en Equipo Vs. Tiempo de Dedicación**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

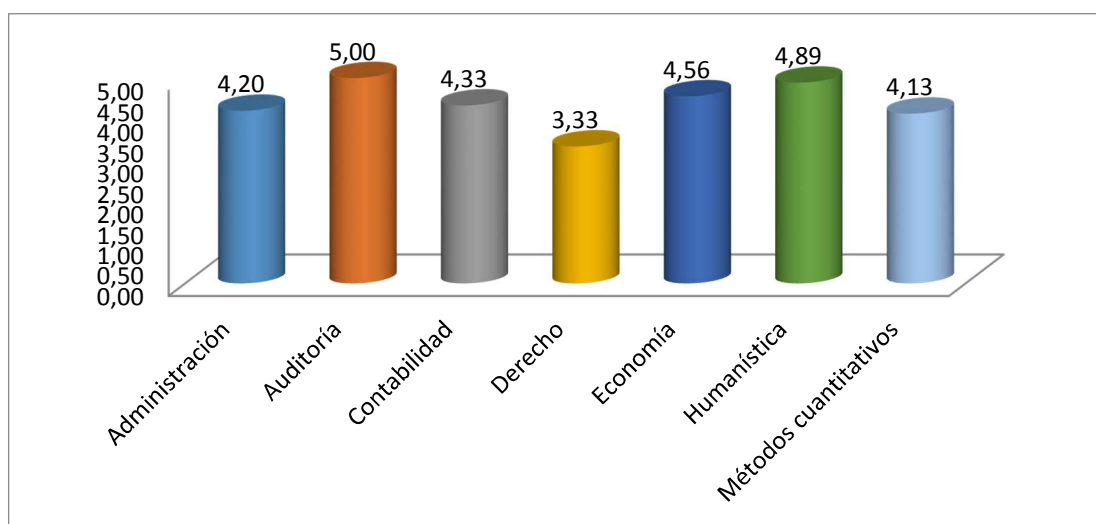
El grado en el que el docente se compromete a trabajar en equipo, de acuerdo al Gráfico se destaca en aquellos docentes a tiempo completo y a tiempo parcial, mientras que los docentes a medio tiempo tienen la menor aceptación de esta técnica; en las tres variables las respuestas se ubican sobre la media.

**Gráfico 37. Trabajo en Equipo Vs. Docente de la Carrera**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

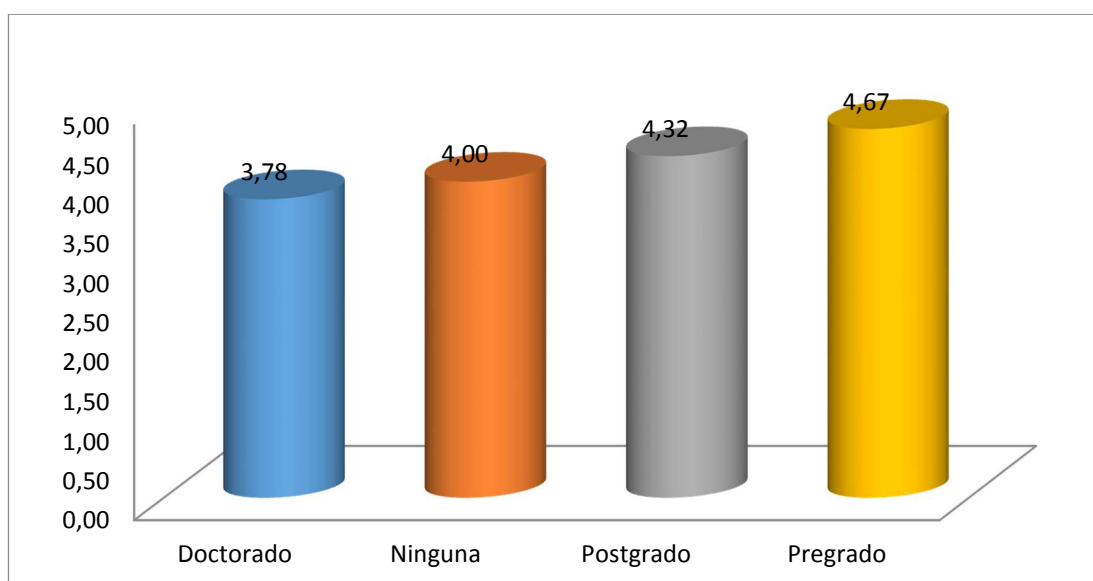
En el Gráfico se evidencia un alto manejo de la técnica de trabajo en equipo por parte de los docentes de la carrera de Administración, debido a que la puntuación obtenida para la carrera se encuentra sobre la media.

**Gráfico 38. Trabajo en Equipo Vs. Área que Dicta Clase**



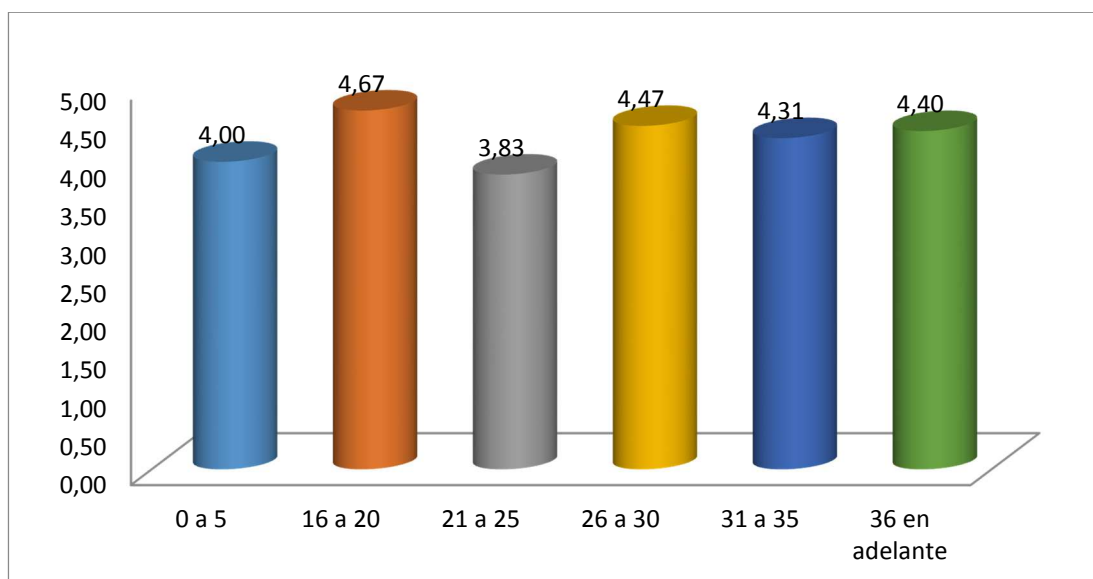
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El Gráfico 38, presenta las áreas en las que la mayoría de los docentes aplican la técnica de Trabajo en Equipo, siendo las de Auditoría y Humanística aquellas con mayor presencia, mientras que el área de Derecho es la de menor presencia; para el resto de áreas, revela un elevado compromiso del docente por fomentar el trabajo en equipo dentro de las aulas.

**Gráfico 39. Trabajo en Equipo Vs. Formación en Docencia**

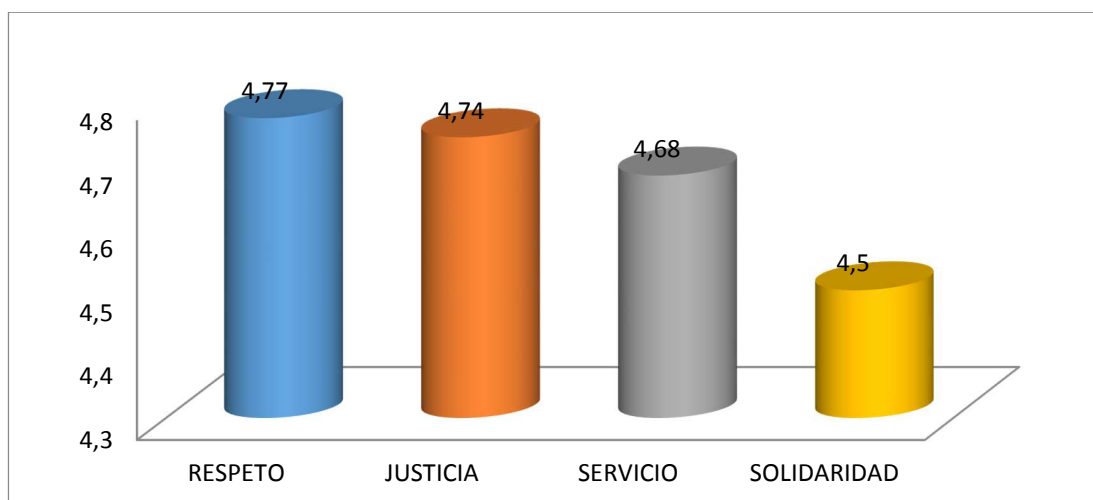
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se aprecia que la aceptación de la técnica de trabajo en equipo por parte de los docentes con formación en pregrado es la más elevada comparada con aquellos docentes con formación en doctorado. Esto puede ser un indicador de que al obtener un título de doctorado quizá son otras habilidades o conocimientos los que predominan en la preparación del docente y en su forma de trabajar.

**Gráfico 40. Trabajo en Equipo Vs. Años de Docencia**

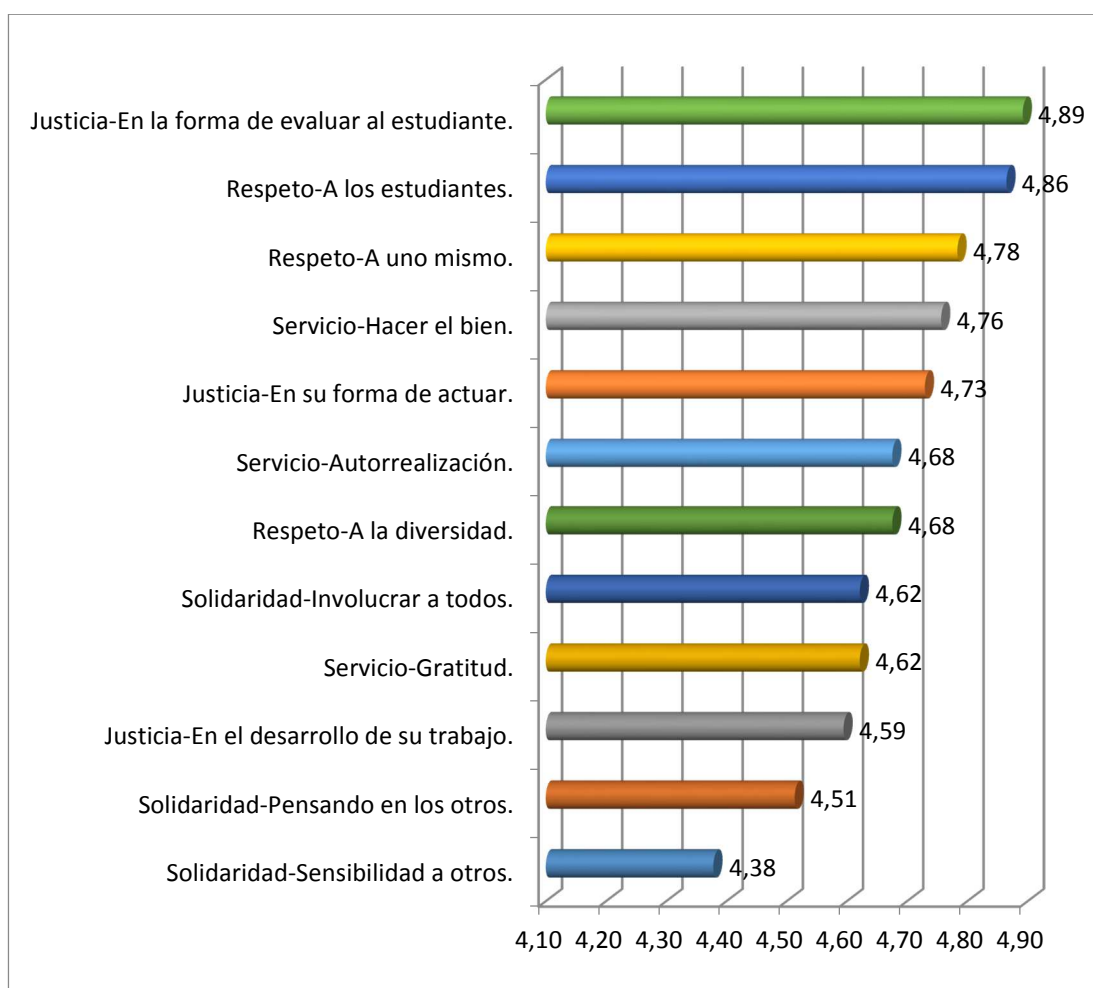
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Al analizar la relación que existe entre los años de docencia con la habilidad de aplicar técnicas de trabajo en equipo, se puede apreciar en éste Gráfico que las variables funcionan de manera independiente, ya que los valores fluctúan a medida que avanza el rango de experiencia, exceptuando el rango entre 21 a 25 años, que muestra menor presencia en comparación con los demás. Los valores superan la media, es decir existe alta apertura por parte de los docentes para utilizar esta técnica como parte del proceso de formación.

**Gráfico 41. Valores**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Al ser los valores lineamientos de conducta humana, es importante medir el grado de compromiso de los docentes hacia estos. El Gráfico muestra claramente los cuatro valores sujetos a análisis. La solidaridad es el valor que con menor presencia mientras que el respeto, la justicia y el servicio tienen la presencia más elevada. A pesar de esto, los valores que arroja el gráfico superan la media, lo que nos muestra una elevada práctica de valores humanos por parte de los docentes.

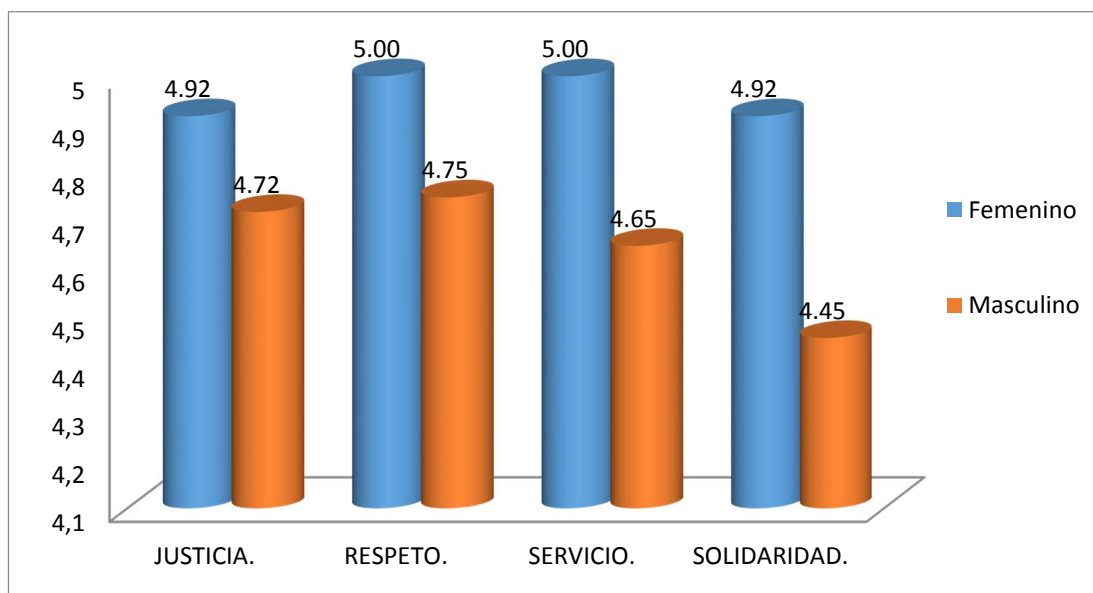
**Gráfico 42. Valores Indicadores**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En este Gráfico se puede apreciar un desglose de las variables que sustentaron la medición de valores. La expresión de valores por parte de los docentes es elevada y aquellos que presentan un mayor compromiso son: la justicia al evaluar al estudiante, en la manera de actuar del docente y al desarrollar su labor; el respeto hacia los estudiantes, hacia sí mismo y a la diversidad y; el servicio enfocado en hacer el bien, en la autorrealización y en la gratitud.

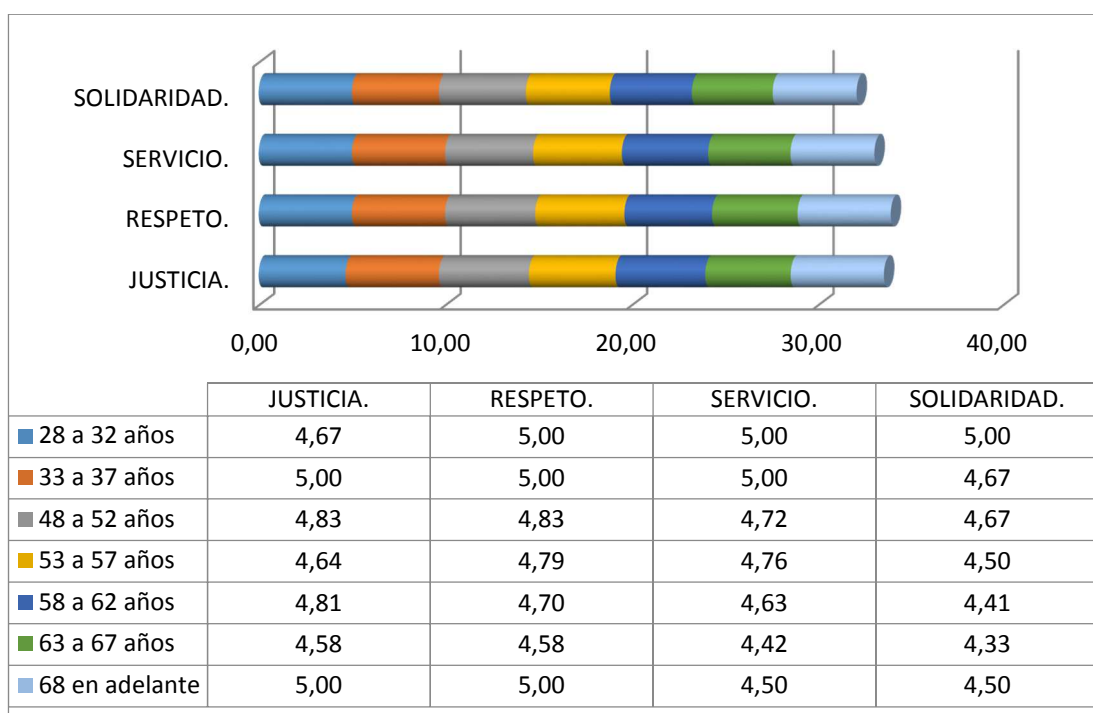
Se puede cotejar que los indicadores que se derivan del valor de la solidaridad al involucrar a todos, pensar en otros y ser sensible con otros, tienen menor presencia comparada con los demás.

**Gráfico 43. Valores Vs. Género**



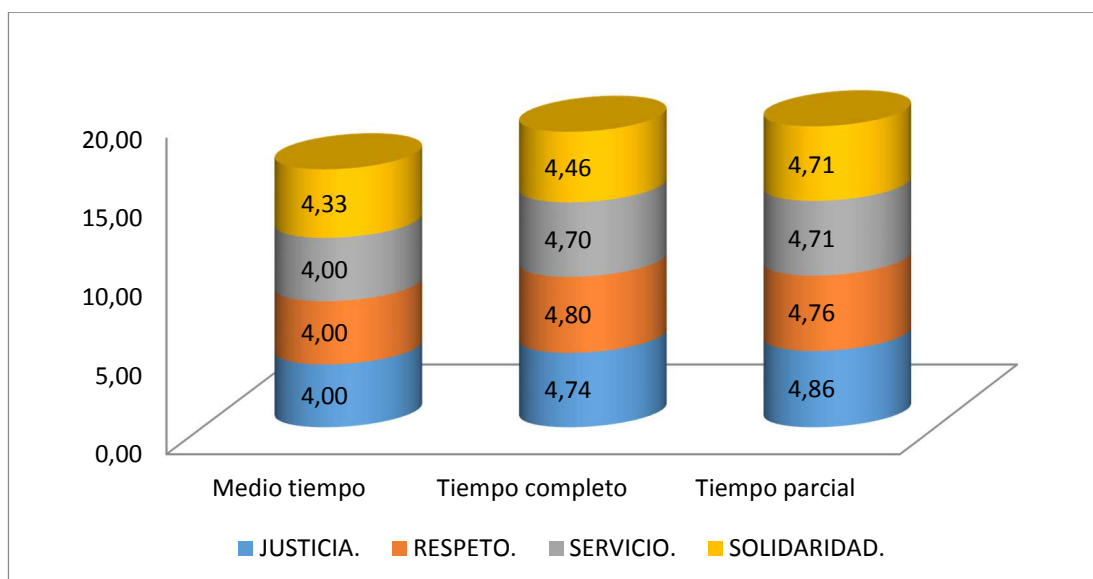
**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se muestra la relación que existe entre el género del docente con la práctica de valores humanos, evidenciando que las mujeres, a pesar de ser la minoría en la plantilla de docentes, tienen un mayor compromiso y práctica de los cuatro valores analizados; por su parte, se observan menores resultados en los docentes que pertenecen al género masculino, especialmente en los valores de solidaridad y servicio, cabe aclarar que ambos se encuentran sobre la media.

**Gráfico 44. Valores Vs. Rango de Edad**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

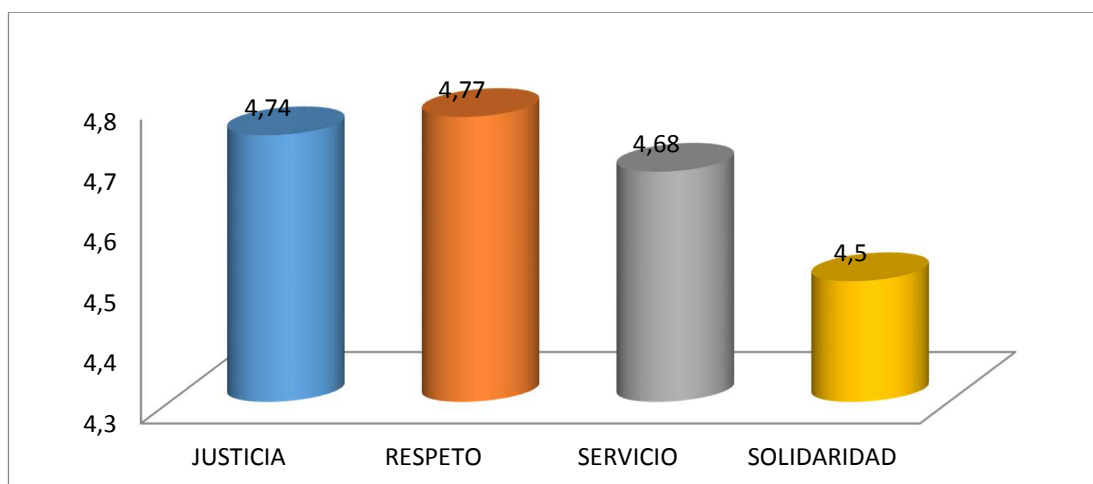
En términos generales se puede observar que el compromiso de los docentes con los valores varía a medida que avanza su rango de edad, ejemplo de aquello es que dentro del rango entre 28 y 37 años el puntaje obtenido por los docentes en su práctica de valores es mayor y no varía de manera significativa, mientras que al ir incrementando el rango de edad su grado de compromiso con los distintos valores fluctúa de manera independiente.

**Gráfico 45. Valores Vs. Tiempo de Dedicación**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

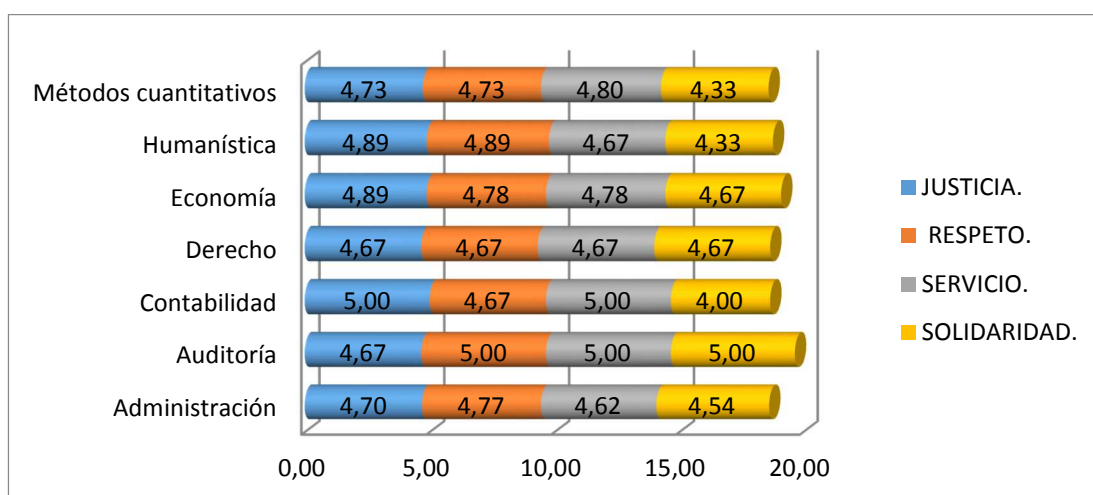
Se puede apreciar que los docentes a tiempo completo y a tiempo parcial enuncian una mayor aceptación de los cuatro valores, encabezando la justicia y el respeto, seguidas por el servicio y la solidaridad.

Los docentes a medio tiempo presentan resultados menores comparados con los de tiempo completo y tiempo parcial, sin embargo todos se encuentran sobre la media. Los tres grupos generan un resultado similar ya que el grado de compromiso con los valores humanos no debería variar por el tiempo de dedicación del docente.

**Gráfico 46. Valores Vs. Docente de la Carrera Administración**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

La única carrera sujeta de análisis es Administración, y para la misma se puede observar que el respeto es el valor que predomina en los docentes, seguido por la justicia y el servicio, quedando en último lugar la solidaridad; a pesar de esto existen altos niveles de compromiso con los cuatro valores.

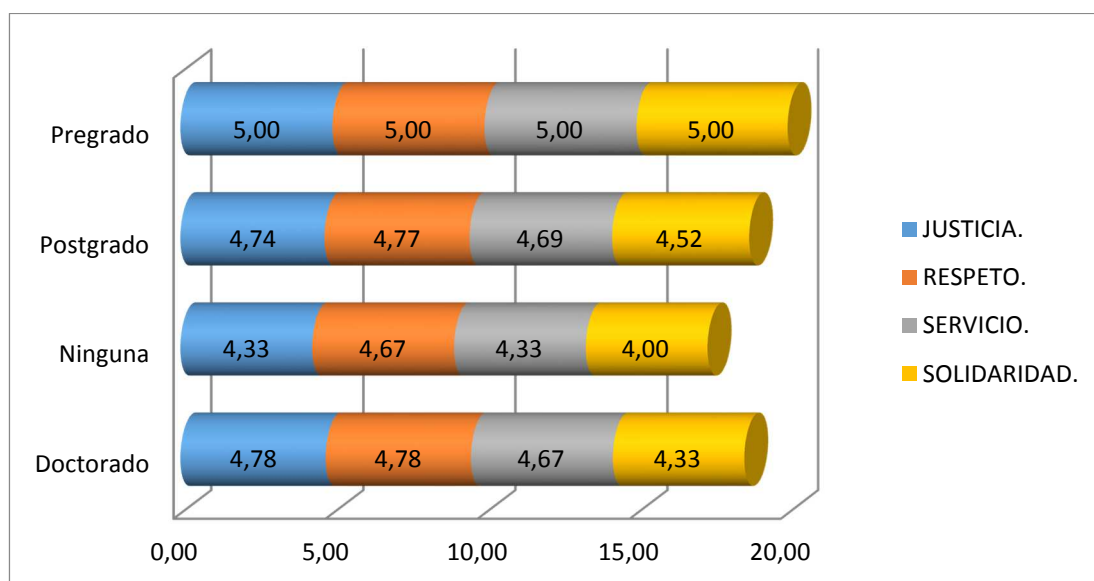
**Gráfico 47. Valores Vs. Áreas que Dicta Clase Administración**

**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se evidencia que las áreas en las que se destaca el valor de la justicia son Contabilidad, Humanística, Economía y Métodos Cuantitativos; el respeto por su parte se destaca en las áreas de Auditoría, Humanística y Economía; el valor del servicio predomina en las áreas de Contabilidad, Auditoría y Métodos Cuantitativo; finalmente se encuentra la solidaridad, la misma que es predominante en las áreas de Auditoría, Economía y Derecho.

En resumen las áreas de Auditoría y Economía son las aquellas en las que predomina la práctica de los cuatro valores por parte de los docentes.

**Gráfico 48. Valores Vs. Formación en Docencia**

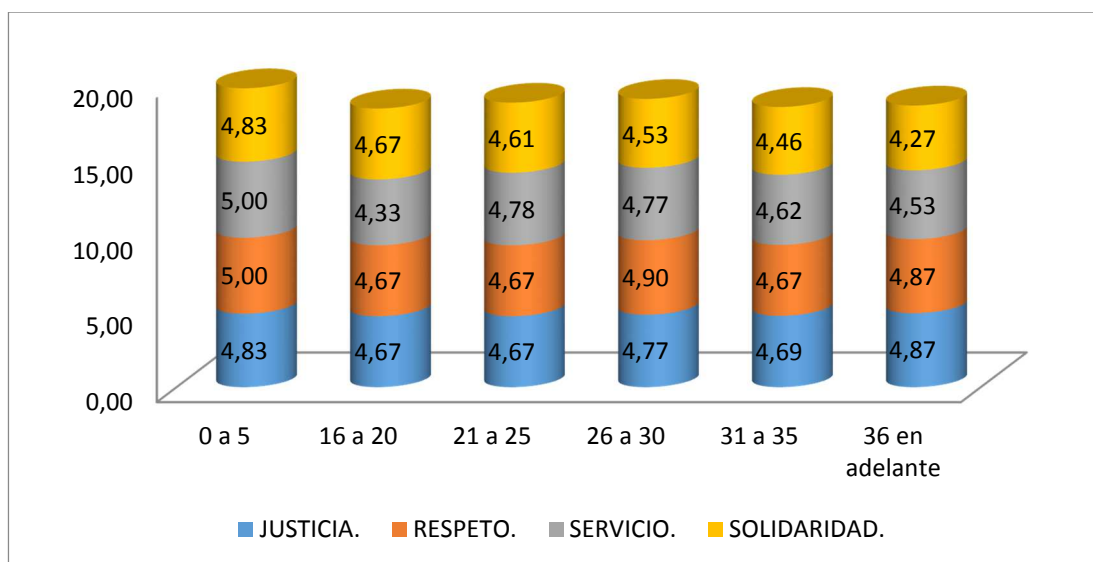


**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se evidencia que los docentes con formación en pregrado son aquellos con la máxima puntuación en cuanto a la práctica de los cuatro valores. Se observa también que aquellos profesores que no tienen ninguna formación en docencia presentan puntajes bajos, esto evidencia la importancia de que se preparen en este ámbito, con

capacitación tanto en el aspecto técnico, pedagógico, analógico y humano, y así poder desenvolverse de manera adecuada en el interior del aula.

**Gráfico 49. Valores Vs. Años de Docencia**



**Fuente:** Proyecto "El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa", 2013 PUCE  
**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín Mgr.

El Gráfico muestra que en los primeros años de docencia, la práctica de valores por parte del docente es más significativa y a medida que transcurre su tiempo de trabajo éstos van fluctuando. En un inicio, éste indicador es alto quizá porque que los docentes están adquiriendo experiencia y son nuevos en su labor, a medida que transcurren los años y ya conocen de mejor manera su trabajo, el grado de aplicación de los valores como parte de su labor diaria dependerá exclusivamente de cada docente.

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- Los docentes presentan un manejo equilibrado de habilidades gerenciales, en especial la de motivación y valores y la interpersonal. Las habilidades emocional y analítica son las de menor presencia, sin embargo lo evidenciado coloca sobre la media las cuatro habilidades desarrolladas por los docentes en su actividad académica. Se destacan los docentes a tiempo completo y a tiempo parcial.
- Los docentes manifestaron tener un elevado grado de compromiso social, especialmente en el aspecto económico y medioambiental, compromiso que se encuentra más marcado en las mujeres, patrón que se repite en el resto de las variables analizadas.
- El trabajo en equipo es una técnica de aprendizaje colaborativo muy utilizada por los docentes de la FCA de la EPN. Se evidenció que al incrementar los años tanto de edad como de docencia, los profesores incrementaron la práctica de ésta técnica. Los docentes de tiempo completo y tiempo parcial presentaron mayor aceptación de esta habilidad, esto puede deberse a que los primeros al estar mayor tiempo en la universidad desarrollan un mayor apego a sus estudiantes mientras que los segundos al rotar por otras universidades y su trabajo particular aprenden y aplican nuevas técnicas para solución de problemas.

- Se ha evidenciado un alto uso y aplicación de las Tic's como herramientas aplicativos y de aprendizaje, sin embargo el uso de las redes sociales como parte del proceso de aprendizaje no es muy elevado. Se determinó que el uso de las Tic's aumenta proporcionalmente al incremento de edad y de los años de docencia lo que puede explicar que la experiencia permite que los docentes desarrollen una conciencia de la importancia de estas tecnologías como herramienta de aprendizaje.
- Existe un alto compromiso con la práctica de valores humanos por parte de los docentes, destacándose la justicia, el respeto y el servicio, quedando en cuarto lugar, la solidaridad; independientemente de los puntajes obtenidos tras comparar los valores con las distintas variables, se evidencia que la disposición por la práctica de éstos, es significativa.
- No existe una relación directa entre las aéreas en las que el docente dicta clase y los componentes de la gerencia participativa, sin embargo se pudo establecer que aquellos docentes que dictan clases en las áreas de Auditoría, Administración, Humanística y Economía tienen un alto uso de las distintas habilidades como gerentes en el aula.
- Exceptuando las variables de trabajo en equipo y de las Tic's, ninguno de los demás componentes analizados se relaciona de manera directa con el rango de edad ni con los años de docencia, es decir que esta variable no influye de manera significativa en el resto de variables.

- Se ha despejado la hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación evidenciando que el docente universitario dentro de su gestión utiliza y aplica componentes de la Gerencia Participativa, debido a que los resultados arrojados por las encuestas permitieron ver que los docentes manifiestan tener altos puntajes en cuanto a la aplicación y manejo de las Habilidades Gerenciales, Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo y Humanismo, como parte de su gestión académica dentro y fuera del aula.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Los docentes deben tener mayor apertura a colaborar en trabajos de investigación, debido a que inicialmente los mismos constituyeron un limitante al momento de realizar este trabajo.
- La constante capacitación permitirá que el docente se encuentre actualizado sobre la temática y las herramientas necesarias para mejorar las cátedras.
- Los docentes deben dar mayor apertura a sus estudiantes mediante la creación de líneas de comunicación y confianza con el objetivo de éstos no teman acercarse al profesor.
- Los atributos de la gerencia participativa evidenciados en los docentes, en su mayoría se situaron sobre la media, por lo que el resultado fue bueno, sin embargo es necesario seguir trabajando para reforzarlos. Se recomienda que los docentes de la FCA de la EPN hagan un mayor esfuerzo en incluir a las Tic's

como herramientas de aprendizaje, debido a que el siglo XXI exige cada vez más la optimización de procesos mediante el uso de herramientas informáticas.

- El presente estudio puede constituir un punto de partida para realizar investigaciones posteriores que se enfoquen en el análisis de las autoridades, ya que muchas veces éstas constituyen un limitante en la labor del docente.

## REFERENCIAS

1. Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. (2011). *Guía del usuario para la acreditación de actividades y programas de formación continuada*. Obtenido de [http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/formacionsalud/gestor/galerias/descarga\\_documentacion\\_referencia/Guia\\_del\\_Usuario.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/formacionsalud/gestor/galerias/descarga_documentacion_referencia/Guia_del_Usuario.pdf)
2. Anderson, H. (1983). *Conceptos Básicos de Contabilidad de Costo*. México: Editorial Continental.
3. Aristizábal, O., & Noreña, P. (s.f.). *El valor de la Solidaridad: Universidad de Caldas*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de [http://www.ucaldas.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=230%3Acontacto-saludable&id=5997%3Ael-valor-de-la-solidaridad&Itemid=640](http://www.ucaldas.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&catid=230%3Acontacto-saludable&id=5997%3Ael-valor-de-la-solidaridad&Itemid=640)
4. Aularia. (1987-2014). *Técnicas de dinámica de grupos*. Obtenido de <http://definicion.de/seminario/>
5. Banco Mundial. (1998-1999). *Informe sobre el desarrollo mundial-El conocimiento al servicio del desarrollo (resumen)*. Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/documentacion\\_complementaria/9\\_resumen\\_informe\\_banco\\_mundial\\_%2098\\_99.pdf](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/documentacion_complementaria/9_resumen_informe_banco_mundial_%2098_99.pdf)
6. Bravo, M. (2007). *Contabilidad de Costos*. Quito: Nuevo día.
7. Bruna Valiente, T. (s/f). *Clase Magistral: descripción y procedimiento*. Recuperado el 17 de 05 de 2013, de [http://umd.upla.cl/cursos/didactica/temas/ud2/page\\_01.htm](http://umd.upla.cl/cursos/didactica/temas/ud2/page_01.htm)
8. Carpio de los Pinos, C. (2008). *Metodos de enseñanza-aprendizaje aplicables en Magisterio en el marco del espacio europeo de Educación Superior*. Recuperado el 16 de 05 de 2013, de [http://www.uclm.es/varios/revistas/docenciaeinvestigacion/pdf/numero8/Carmen\\_Carpio.doc](http://www.uclm.es/varios/revistas/docenciaeinvestigacion/pdf/numero8/Carmen_Carpio.doc).
9. Castillo, E. C.-G.-M. (2013). *Generación del conocimiento e innovación para la educación y la comunicación*. Recuperado el 16 de 05 de 2013, de <http://www.leadquaed.com/docs/GENERACION.pdf>
10. CEAACES. (2013). *Informe final sobre la evaluación, acreditación, y categorización de las uiversidades y escuelas politécnicas*. Quito.
11. CEACES. (s/f). Recuperado el 25 de 02 de 2013, de <http://www.ceaaces.gob.ec/images/LOTAIP/informacionfinanciera/normasdecreacion/loes.pdf>
12. Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2013).

13. CES. (2012). *Reglamento de carrera y Escalafón del profesor investigador del sistema de Educación Superior*. Quito.
14. CES. (2013). *Reglamento del Régimen Académico*. Quito.
15. Chomsky, N. (28 de 02 de 2014). *Sobre el trabajo académico, el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación superior*. Obtenido de participan en la determinación de la naturaleza de la institución y de su funcionamiento
16. CONEA. (04 de 11 de 2009). *Mandato Constituyente No. 14*. Recuperado el 18 de 03 de 2014, de [http://cei.epn.edu.ec/Documentos/CONEA/INFORME\\_FINAL\\_UNIVERSIDADES\\_M14.pdf](http://cei.epn.edu.ec/Documentos/CONEA/INFORME_FINAL_UNIVERSIDADES_M14.pdf)
17. Congreso Nacional de Educación Superior. (10 de 2013). *Memoria del 2do Congreso Nacional de Educación Superior 2013*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de [http://www.csuca.org/attachments/370\\_memoria%20congreso%20ok.pdf](http://www.csuca.org/attachments/370_memoria%20congreso%20ok.pdf)
18. Consejo Politécnico-EPN. (2011). *Reglamento de Carrera Académica de la Escuela Politécnica Nacional*. Quito. Recuperado el 04 de 07 de 2013
19. Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución 2008*.
20. Costitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Costitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de [http://www.corteconstitucional.gob.ec/images/stories/pdfs/Constitucion\\_politica.pdf](http://www.corteconstitucional.gob.ec/images/stories/pdfs/Constitucion_politica.pdf)
21. Davis, A. M. (10 de 10 de 2007). *Una entrevista con Mary Parker Follet*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://socioempresa.blogspot.com/search/label/Parker-Follet-Mary>
22. De Aparicio, X. (2009). *La gestión del conocimiento y las TICs en el Siglo XXI*. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000008.pdf>
23. DEPCA-EPN. (s.f.). *Docentes Titulares*. Quito, Pichincha.
24. Dinamica Ciudadana. (15 de 08 de 2008). *Que son los valores humanos*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://dinamicaciudadana.blogdiario.com/>
25. Dirercción de Planificación, EPN. (05 de 2010-2013). *Plan Estratégico Institucional*. Recuperado el 04 de 07 de 2013, de [http://www.epn.edu.ec/attachments/article/983/plan\\_estrategico\\_institucional\\_epn\\_2010-2013.pdf](http://www.epn.edu.ec/attachments/article/983/plan_estrategico_institucional_epn_2010-2013.pdf)
26. DRH- EPN. (s.f.). *Escala salarial por grupos ocupacionales, clases y series de la Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 03 de 07 de 2013, de <http://www.epn.edu.ec/epn/pdf/normativa/EscalaSalarial.pdf>
27. Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
28. EPN. (2010). Recuperado el 02 de 07 de 2013, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1129&Itemid=378](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1129&Itemid=378)

29. EPN. (2010). Recuperado el 2013 de Junio de 19, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1131&Itemid=270](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1131&Itemid=270)
30. EPN. (2010). *Remuneración mensual*. Recuperado el 24 de 03 de 2014, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=165](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=165)
31. EPN. (02 de 2011). *Informativo Politécnico*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5000/1/Informativo%20No%2067%20febrero.pdf>
32. EPN-FCA. (2010). *Facultad de Ciencias Administrativas*. Recuperado el 2013 de Julio de 24, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1178%3Afacultad-de-ciencias-administrativas-intro&catid=150&Itemid=341](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1178%3Afacultad-de-ciencias-administrativas-intro&catid=150&Itemid=341)
33. Escuela Politécnica Nacional. (2010). *Carrera de Ingeniería Empresarial*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80%3Acarrera-de-ingenieria-empresarial&catid=172&Itemid=357](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=80%3Acarrera-de-ingenieria-empresarial&catid=172&Itemid=357)
34. Escuela Politécnica Nacional. (2010). *Proyecto Prometeo*. Recuperado el 04 de 07 de 2013, de [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2245&Itemid=619](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2245&Itemid=619)
35. Escuela Politécnica Nacional. (2012). *Rubros de Ingresos Presupuesto EPN. 2012*. Quito. Recuperado el 03 de 07 de 2013, de <http://www.epn.edu.ec/epn/pdf/normativa/EscalaSalarial.pdf>
36. Escuela Politécnica Nacional. (s.f.). *Facultad de Ciencias Administrativas*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de <http://fca.epn.edu.ec/fca.php>
37. Escuela Superior Politécnica de la Universidad Europea. (2010-2011). *Módulo I, Visión, misión y competencias del gestor de TI*. Obtenido de <http://mimasteryo.wordpress.com/2011/01/24/trabajo-en-equipo-y-la-tecnica-de-la-mesa-redonda/>
38. Francky Delta. (Junio de 2013). *Honor y Gloria: Buenas tareas*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Honor-y-Gloria/31203574.html>
39. Franklin, E. (2010). *Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
40. Gerza.com. (s.f.). *Mesa Redonda: Gerza.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de [http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/mesa\\_redonda.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/mesa_redonda.html)
41. Gestión Empresarial. (2001).
42. Goleman, D. (2008). *La Inteligencia Emocional*.
43. Grijalva, J. P. (2011). *La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo*. Quito: Retos 1.
44. Grijalva, J. P. (2013). *Boletín. La producción de leche en el Ecuador*. Recuperado el 2013 de febrero de 10, de [http://www.agso.com.ec/porta1/doc/Boletin159\\_27-12-2011.html](http://www.agso.com.ec/porta1/doc/Boletin159_27-12-2011.html)

45. Grupo Editorial Oceano. (1989). *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. Barcelona: Grupo Editorial Oceano.
46. Hargadon, B. (1996). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Norma.
47. Haro, R. (2013). *Situación de la ganadería en el Ecuador y políticas de ejecución*. Recuperado el 10 de febrero de 2013, de <http://ftp.fao.org/docrep/fao./010/a1250e/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf>
48. Harper, W. M. (1996). *Contabilidad de Costos*. Madrid: Ediciones Distribuciones S.A.
49. Harris, E. (1988). *Costos Marginales y Análisis de Desviaciones*. España: Deusto.
50. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
51. Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2007). *El Líder del Futuro*. Barcelona: Deusto.
52. HOLCIM Ecuador. (2011). *Desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.holcim.com.ec/desarrollo-sostenible/fundacion-holcim-ecuador/quienessomos0.html>
53. Hongren, C. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
54. Humberto Mora-Osejo. (2009 de Junio de 2009). *Justicia: Revista Aleph*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.revistaaleph.com.co/component/k2/item/359-justicia.html>
55. Instituto Tecnológico de Roque. (s/f). *Formatos para Tutorías*. Recuperado el 17 de 05 de 2013, de [http://itroque.edu.mx/servicio\\_alumno/tutorias.html](http://itroque.edu.mx/servicio_alumno/tutorias.html)
56. Jarrín, F. (2013). *El Docente como Gerente en el Aula, desde la visión de la Gerencia Participativa. Caso: Facultades de Administración y Auditoría en las Universidades Categorias A y B de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
57. Jiménez, W. (2010). *Margen de Contribución*. Obtenido de <http://contabilidadyfinanzaswj.blogspot.com/2010/11/punto-de-equilibrio.html>
58. Junta de Andalucía. (s.f.). *Guía de Métodos y técnicas didácticas*. Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de [http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa\\_formacion/html/Ficheros/Guia\\_de\\_Metodos\\_y\\_Tecnicas\\_Didacticas.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa_formacion/html/Ficheros/Guia_de_Metodos_y_Tecnicas_Didacticas.pdf)
59. Jurado, V. (21 de 03 de 2014). Efectos de la Ley de Educación Superior. (C. B. B., Entrevistador)
60. Labarca, A. (2002). *Métodos de Investigación en Educación*. Chile: Undurraga Impresores.
61. Lara, O. (2010). *Fundamentos del Costeo Variable*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/costeo-directo-costeo-absorbente.htm>

62. LOES. (20 de 10 de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.ucuenca.edu.ec/estatuto/images/stories/file/ley-organica-educacion-superior.pdf>
63. LOES. (2010). *LOES*. Quito: Lexis S.A.
64. Madrid G., S. (2007). *Estructura de Proyectos de Investigación*. Quito.
65. Martínez, E., & Sánchez, S. (1987-2014). *Técnicas de dinámicas de grupos*. Recuperado el 17 de 05 de 2013, de <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0042/tecnicasgrupos.htm>
66. Martínez, J. (2011). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros>.
67. Matos, Y., & Pasek, E. (05-08 de 2008). *La observación, discusión y demostración: técnicas de investigación en el aula*. Recuperado el 16 de 05 de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111892003.pdf>
68. Mendoza, R. (2005). *El Costo de la Capacidad y las Decisiones Gerenciales*. Costa Rica: INCAE.
69. Ministerio de Relaciones Laborales. (27 de 01 de 2012). Resolución MRL No. 2012-0022-Escala de remuneraciones mensuales unificadas. Ecuador.
70. Monografias.com. (26 de Marzo de 2010). *Hacia una responsabilidad social del educador físico: Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/responsabilidad-social-educador-fisico/responsabilidad-social-educador-fisico2.shtml>
71. MRL. (27 de 01 de 2012). *Resolución MRL No. 2012-0022-Escala de remuneraciones mensuales unificadas*.
72. MRL. (23 de 02 de 2012). *Resolución MRL No. 2012-025: Remuneración mensual unificada del Nivel jerárquico superior*. Quito.
73. Mucchielli, R. (1972). *La Dinámica de Grupos*. Paris: Moderne D'editions.
74. OCDE. (2000). *Conocimientos y aptitudes para la vida*. Obtenido de <http://www.oecd.org/pisa/39817007.pdf>
75. OCDE. (2004). *Ganar el reto de la Globalización*. Obtenido de <http://www.oecd.org/general/33841932.pdf>
76. OCDE-UNESCO. (2001). *Docentes para las escuelas del mañana*.
77. ONU. (1948). Recuperado el 13 de 03 de 2013, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
78. Orrego, K. (s.f.). *Biografía Edgar Schein: Universidad de Playa Ancha*. Recuperado el 16 de 08 de 2013, de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/KARINA-SCHEIN.pdf>

79. Osorio, F., & Pereira, F. (07-12 de 2011). *Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20521435001.pdf>
80. Pacheco, N. (06 de 2011). *Narrativa de mi práctica docente*. Recuperado el 16 de 05 de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Narrativa-De-Mi-Practica-Docente/2481429.html>
81. Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1998). *Contabilidad de Costos*. México: Mc Graw Hill.
82. Ramírez, D. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
83. Reglamento General a LOES. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior*.
84. Retóricas.com. (05 de 2009). *Comunicación Vertical en Empresas*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.retoricas.com/2009/05/comunicacion-vertical-en-empresas.html>
85. Revista Entorno. (Mayo de 2003). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/may03/c.htm>
86. Revista Vistazo. (20 de 03 de 2009). *Educación superior: Cambios de fondo*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/webpages/columnas/?id=5440>
87. Rodríguez, Y., & Tovar, D. (2004). *Cultura organizacional e innovación de las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein*. Chía.
88. Ros, J. (06 de 2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1>
89. Ruiz, E., Gago, M. d., Leal, C., & Lopez, S. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España,S.L.
90. Salvador, L. (2013). *Producción de leche*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/produccion-de-leche-crece-anualmente-entre-25-y-30.HTML>
91. Sapac Chain, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: Mc Graw Hill.
92. Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
93. Schein, E. (1978). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
94. Schein, E. (1980). *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona: Herder.

95. Shim, J., & Siegel, J. (1990). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
96. Slideshare. (s.f.). *Escuelas del pensamiento administrativo*. Recuperado el 09 de 01 de 2014, de <http://www.slideshare.net/WGPA1960/escuelas-del-pensamiento-administrativos>
97. The Levin Institute. (2013). *Qué es la globalización: The Levin Institute - The State University of New York*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de <http://www.globalization101.org/es/que-es-la-globalizacion>
98. The Levin Institute. (2013). *Globalización 101*. Obtenido de <http://www.globalization101.org/que-es-la-globalizacion/>
99. UIDE. (s/f). *Responsabilidad Social Universitaria - Vinculación con la Comunidad*. Obtenido de <http://www.uide.edu.ec/SITE/comunidad.php>
100. UNESCO. (09 de 09 de 1998). *Declaracion Mundial Sobre la Educacion Superior*. Recuperado el 01 de 03 de 2013
101. Universidad de San Carlos de Guatemala. (02 de 2005). *Técnicas Grupales de Enseñanza Aprendizaje*. Obtenido de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20PSICOLOG%C3%8DA%20CL%C3%8DNICA/06/Dinamica%20de%20Grupos/N2614%20Dinmaicas%20Grupales%20y%20Tecnica%20Grupales.pdf>
102. UTPL. (16 de Noviembre de 2010). *El papel estratégico de la comunicación en la Responsabilidad Social Universitaria, RSU Ecuador*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/kpvalarezo/responsabilidad-social-universitaria-ecuador-alaic>
103. Valenzuela, O. M. (2 de 07 de 2011). *La gerencia del Siglo XXI*. Recuperado el 15 de 05 de 2013, de <http://www.slideshare.net/olymarvalenzuela/gerencia-del-siglo-xxi>
104. Valoresmorales.net. (2014). *Los Valores y la Motivación*. Obtenido de <http://www.valoresmorales.net/2012/11/los-valores-y-la-motivacion/>
105. Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall.
106. Warren, C. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Thomson.
107. YANBAL. (2010-2011). *Resumen del informe sostenibilidad y responsabilidad corporativa*. Obtenido de <http://info01.yanbal.com/ecuador/informe/resumen-ec-2013.pdf>
108. Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ACTIVIDADES AMBIENTALES.-** Es el conjunto de operaciones o acciones que realizan los seres humanos a nivel cultural, económico y social, con el fin de prevenir, cuidar, mitigar o disminuir los impactos ambientales positivos o negativos generados por la ejecución de las operaciones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los seres humanos y del medio ambiente.

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS.-** Son aquellas acciones, operaciones y procedimientos que realiza el ser humano con el fin de generar y administrar los recursos (bienes y servicios) con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

**ACTIVIDADES SOCIALES.-** Son acciones realizadas por los seres humanos, que generan hábitos, costumbre y tradiciones dentro de una sociedad de ideologías y formas de pensar diferentes, buscando siempre la mejor manera de convivir con los demás.

**ACREDITACIÓN DE CARRERAS.-** Es un proceso de control voluntario y técnico por el cual todas las carreras de las Instituciones de Educación Superior deben pasar, con la finalidad de asegurar el cumplimiento correcto de los lineamientos y estándares de calidad, buscando que los estudiantes reciban una educación de excelencia y mejoramiento continuo. En el Ecuador la entidad encargada de realizar este control es el CEAACES.

**ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA.-** Es el resultado de una autoevaluación y evaluación externa rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad

nivel internacional, certifica de manera fidedigna y objetiva la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

**Art. 95.- Acreditación.-** La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador. (CEACES, s/f)

**APRENDIZAJE.-** Es una capacidad que desarrollan las personas a través del estudio o de la experiencia, por medio del cual adquieren conocimientos, conductas, habilidades, valores, destrezas, actitudes y comportamientos a lo largo del tiempo.

**APRENDIZAJE PERMANENTE.**- Son actividades intencionales realizadas a lo largo de la vida, con el fin de acumular bastos conocimientos e información sobre, habilidades, conductas, valores, actitudes y comportamientos.

**APRENDIZAJE SERVICIO.**- Es una metodología innovadora muy compleja que integra o combina el aprendizaje junto con las actividades que se desarrollan en la comunidad, a través del servicio de voluntariado, con el fin de retroalimentarse tanto de conocimientos como de vivencias o experiencia.

**APRENDER A APRENDER.**- Es una metodología que ha ido evolucionando en los seres humanos, con el cual se crean y desarrollan nuevas maneras de adquirir conocimientos e información tratando de optimizar tiempo y recursos generando mejoras a nivel personal y profesional.

**ÁREAS DE FORMACIÓN.**- Son un conjunto de conocimientos que el ser humano adquiere de manera conceptual, metodológica o práctica, con el fin de desarrollarse de manera profesional, personal, humana, religiosa e integral.

**CRISIS.**- Es un cambio o transformación brusco, abrupto, traumático en el desarrollo de algún evento, que puede generar inestabilidad o incertidumbre en la parte económica, social o ambiental, difícil de superar.

**CRISIS DE VALORES.**- Es un problema o una dolencia social debido a la carencia o ruptura abrupta de principios y valores éticos y morales en las personas.

**CREATIVIDAD.-** Es la capacidad que tienen todas las personas para generar ideas, conceptos, teorías, destrezas y solución de problemas de manera original e innovadora.

**COMPETENCIAS.-** Es el conjunto complejo e integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, pensamientos y valores con el fin de realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, emocionales y comunicativas para entender el entorno, comprender las relaciones entre los actos y las consecuencias, tener la capacidad de solucionar problemas y adaptación al cambio. Es contemplar los aspectos culturales y sociales que tienen las personas en el medio donde se desenvuelven.

**COMPETENCIAS LABORALES.-** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el campo productivo, para lograr los objetivos de la empresa y los márgenes esperados. Estas estrategias se dividen en generales y específicas.

**COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS.-** Son las competencias que están enfocadas en capacidades de una persona en las funciones productivas de una actividad propia de su ocupación de un conjunto de actividades. Este tipo de formación está dada básicamente por las instituciones de educación de nivel técnico.

**COMPETENCIAS LABORALES GENERALES.-** Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, son aquellas que sirven para moverse en la vida de manera funcional, disciplina, comprensión lectora, capacidad de planear, ejecutar y terminar

algo, ya que estas sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, son transferibles y genéricas.

**COMUNICACIÓN ACTIVA.-** Es la habilidad o capacidad que desarrollan los seres humanos orientada a transmitir y recibir conocimientos y mensajes de manera clara y concisa.

**CONCIENCIA SOCIAL.-** Es un juez interior que tienen las personas como filtro de ayuda para analizar, reflexionar y discernir entre el bien y el mal que está generando por realizar determinadas actividades en la sociedad.

**CONOCIMIENTO.-** Es el conjunto de datos o información que se encuentra almacenada en el cerebro producto del aprendizaje o experiencia adquirida.

**CURRÍCULO.-** Es una estructura curricular o plan de estudios académicos que permiten conocer los requisitos con los que se organiza una carrera, pensum o malla curricular para ver el crecimiento y desenvolvimiento a nivel profesional, personal y social.

**DESARROLLO.-** Es un proceso de evolución, cambio y crecimiento que tienen todos los seres a lo largo de su existencia ya sea de orden físico, intelectual o moral.

**DESARROLLO INTEGRAL.-** Es un conjunto de políticas y normas que no solo involucran el aprendizaje intelectual, sino también el físico, emocional, espiritual y desarrollo de valores a nivel de crecimiento personal.

**DESARROLLO HUMANO.-** Es el proceso por el cual las personas y la sociedad mejoran sus condiciones de vida, va más allá del desarrollo económico, es más bien un desarrollo integrado de valores, dignidad, salud, educación, bienestar, seguridad y justicia.

**DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.-** Es un proceso de cambio en la calidad de vida del ser humano con el fin de preservar, conservar y proteger los recursos naturales que satisfacen las necesidades básicas y complementarias, sin comprometer a las futuras generaciones.

**DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR SIGLO XXI, UNESCO.-** Es un documento donde se reconoce a la educación superior como un derecho humano, cuentan también los aspectos o puntos más importantes que deben considerarse al momento de brindar el servicio de educación universitaria a nivel mundial, busca integrar el desarrollo económico, cultural y social, con el afán de formar ciudadanos responsables, informados y comprometidos para actuar en pro del futuro de la sociedad. (UNESCO, 1998)

**DECLARACIÓN MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS.-** Es un documento que consta de 30 artículos enfocados en derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, religiosos, que buscan promover la libertad, justicia, paz. (ONU, 1948)

**DOCENTE INVESTIGADOR.-** Es aquel profesor, maestro que posee las bases del conocimiento de manera científica, y lo aplica en sus labores pedagógicas, creador de nuevas teorías, con el fin de dar soluciones a los problemas al momento de dictar la cátedra a sus estudiantes.

**DOCENTE UNIVERSITARIO.**- Es aquella persona formada académicamente que imparte conocimientos sobre determinada ciencia o especialización basándose en independencia, creatividad, motivación profesional, valores éticos y morales a estudiantes que cursan niveles de educación superior.

**EPISTEMOLOGÍA.**- Es una rama de la filosofía que estudia el conocimiento científico, que ayuda a desarrollar el pensamiento.

**ESCALA DE LIKERT.**- Es un método de evaluación cualitativo que mide actitudes en grados positivos, neutrales y negativos y que usualmente es utilizado en encuestas y cuestionarios para investigaciones sociales.

**ESTUDIANTE UNIVERSITARIO.**- Es aquella persona que se encuentra cursando por una institución de educación superior, con el objetivo de adquirir, copiar y procesar conocimientos de diversos temas, para aplicarlos en el ámbito profesional y personal.

**ÉTICA PROFESIONAL.**- El Código de Ética Profesional contempla 10 principios básicos de ética profesional que son: Integridad, Objetividad, Independencia, Responsabilidad, Confidencialidad, Observaciones de las disposiciones normativas, Competencia y Actualización Profesional, Difusión y Colaboración, Respeto entre colegas y Conducta Ética. En relación con la competencia y actualización profesional se establece que el Contador Público solo deberá contratar trabajos para los cuales él o sus asociados o colaboradores cuenten con las capacidades e idoneidad necesaria para que los servicios comprometidos se realicen en forma eficaz y satisfactoria. Igualmente, mientras se mantenga en ejercicio activo, el Contador Público, deberá considerarse permanentemente

obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesional y especialmente para aquellos requeridos por el bien común y los imperativos del progreso social y económico.

**FLEXIBILIDAD.-** Es la disposición que tienen las personas o las cosas para adaptarse, ceder, acomodarse a los cambios de manera fácil de acuerdo a las circunstancias, sinónimo de maleable o de movilidad.

**GERENCIA HUMANISMO.-** Es una nueva tendencia que han adoptado las organizaciones con el fin de rescatar o resaltar la parte humana, los valores éticos y morales, la motivación hacia el personal y el liderazgo.

**GERENCIA PARTICIPATIVA.-** Es un modelo de gerencia muy innovador y actual, busca involucrar a los diferentes grupos de la organización en la toma de decisiones, tanto en la parte física como en la mental, con el fin de cumplir los objetivos de la organización de una manera efectiva y eficaz.

**HABILIDAD.-** Es una capacidad, una destreza, una aptitud, un talento para hacer determinada actividad de manera ágil y fácil, esta se adquiere a través del entendimiento, practica o de forma innata.

**HABILIDADES ANALÍTICAS.-** Es la capacidad lógica que tienen las personas para entender, comprender, identificar, analiza y resolver problemas académicos, profesionales y personales formando un pensamiento crítico y de discernimiento.

**HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALOR.-** Son las distintas capacidades que tienen las personas para orientar, dirigir o motivar a los demás mediante algún estímulo, valores éticos y morales para mejorar su desempeño en la organización.

**HABILIDADES EMOCIONALES.-** Son las diversas capacidades que tienen las personas para dirigir, controlar y equilibrar sus emociones ante un evento positivo o negativo, asumiendo niveles de responsabilidad altos.

**HABILIDADES GERENCIALES.-** Conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas que posee una persona para realizar, dirigir, guiar o desarrollar actividades de liderazgo, administración, dirección y coordinación de un individuo o grupo de personas.

**HABILIDADES INTERPERSONALES.-** Conjunto de destrezas que tienen las personas para interactuar efectivamente con la gente y la sociedad que se encuentran a nuestro alrededor, es la aptitud que se tienen para influir, supervisar, guiar, controlar o manipular a las personas para relacionarnos de buena manera y crear buenos vínculos con la sociedad en general.

**IGUALDAD.-** Busca equidad en todos los aspectos, formas, naturaleza, calidad y cantidad, no debe existir discriminación alguna.

**INCLUSIÓN.-** Es incluir, insertar, juntar, agrupar, unir, conectar o congregar a las personas o cosas en un todo.

INGENIO.- Capacidad que tienen las personas para crear, imaginar, inventar, reinventar, descubrir ideas o cosas con gran facilidad y prontitud, es la chispa, la maña para conseguir lo que se desea.

INTERDISCIPLINARIEDAD.- Es un conjunto de disciplinas que pueden llegar a obtener o poner en práctica las personas, con el fin de desempeñar diversas actividades que involucren a grupos de estudiantes, investigadores y maestros con el fin de integrar diversas maneras de pensamiento, metodologías y ciencia en uno solo.

INVESTIGACIÓN APLICADA.- Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previos a la investigación sobre algún tema en específico, con el fin de aplicarlos en un futuro inmediato que sirva para provecho la sociedad.

INVESTIGACIÓN.- Es la búsqueda, recopilación de información con el fin de aumentar sus conocimientos en determinados temas, es descubrir algo.

JUSTICIA.- Es un conjunto de normas y reglas establecidas de manera legal para generar equidad, igualdad, armonía para la sociedad, prohibiendo y permitiendo determinadas acciones por parte de los individuos dentro de la sociedad, es dar a cada uno lo que se merece.

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA.- Es el conjunto de reglas, normas, parámetros y lineamientos que rigen a las instituciones y organismos de todo el sistema de educación superior en el Ecuador, con el fin ofrecer una educación de calidad, buscando siempre la excelencia académica, fue aprobada el 4 de octubre del 2010.

**Art. 1.- Ámbito.-** Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley. (LOES, 2010)

**Art. 2.- Objeto.-** Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna. (LOES, 2010)

**PENSAMIENTO INNOVADOR.-** Conjunto de ideas que tienen o que puede desarrollar las personas para encontrar nuevas soluciones a los problemas de manera ingeniosa y fácil, siendo de forma eficiente.

**PLAN ESTRATÉGICO.-** También llamado plan de desarrollo, es un documento donde se plasman todas las metas, objetivos y estrategias económicas, políticas, financieras, ambientales que se realizarán a mediano y largo plazo dentro de una organización o institución, sirve de base para la toma de decisiones.

**RESPONSABILIDAD.-** Es una habilidad, una cualidad moral, un valor, una virtud que tienen las personas para reconocer, aceptar, pensar, reflexionar y actuar sobre las consecuencias de sus actos que se realizaron con plena conciencia y libertad.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL.-** Es un compromiso, una obligación, la forma de actuar de los individuos dentro de una sociedad de manera madura, consiente, sensible frente a los

problemas que tiene la sociedad, engloba la parte económica, social y ambiental con el fin de medir las consecuencias positivas y negativas en la ejecución de nuestras acciones que no perjudiquen de manera significativa a las futuras generaciones.

**SABER.-** Tener la habilidad, el conocimiento, la instrucción, la información sobre determinadas cosas, adquiridos a lo largo de la vida a través de la experiencia, práctica o acumulación de conocimientos por el aprendizaje.

**SABER HACER.-** Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previamente por medio de la experiencia o por la acumulación de información, es el perfeccionamiento para realizar determinada actividad de manera eficiente y eficaz.

**SABER SER.-** Es el comportamiento ético, moral de principios y valores que tienen todos los individuos para comportarse dentro de la sociedad en la que vivimos, es dotar a los estudiantes de todas las actitudes, destrezas y habilidades para que estos se desenvuelvan de manera correcta en el entorno personal y laboral.

**SENSIBILIZACIÓN.-** Es aumentar la capacidad de sentir o experimentar sensaciones de los individuos y de esta manera dar mayor valor a las cosas.

**SERVICIO.-** Es la predisposición que tiene una persona para realizar una actividad en función a las necesidades de los demás ya sea por exigencia, obligación o voluntad.

**SOLIDARIDAD.-** Sinónimo de fraternidad, hermandad, apoyo y respaldo. Es un valor, sentimiento humano ético y moral basado en la colaboración mutua entre los individuos de

una sociedad, es un sentimiento que mantiene unida a las personas en los peores momentos. Es todo lo contrario a egoísmo o individualismo.

**SOSTENIBILIDAD.-** Sistema que tiene como fin la perduración en el tiempo, busca servir de equilibrio entre la satisfacción de necesidades de las presentes generaciones sin perjudicar la capacidad de cubrir las necesidades de las futuras generaciones, trata de que exista una fusión o combinación entre los aspectos económicos, sociales y ambientales dentro de la sociedad.

**TECNOLOGÍA.-** Es el conjunto de conocimientos y técnicas científicamente desarrolladas de manera lógica y ordenada, con el propósito de facilitar la ejecución de tareas, crear soluciones fáciles, útiles e innovadores y así poder cubrir las necesidades esenciales y de deseos de la humanidad.

**TICS.-** Es la combinación de todas las herramientas existentes en la tecnología, información y comunicación con el fin de favorecer el procesamiento, la preservación y circulación de información, busca la inclusión y desarrollo social, trata de facilitar la ejecución de determinadas tareas de manera eficaz y eficientemente para cubrir las necesidades de la sociedad a nivel mundial.

**TRABAJO EN EQUIPO.-** Sinónimo de compañerismo, es la combinación entre complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso con el fin de cumplir una meta u objetivo de manera efectiva y eficientemente.

**TUTORÍAS.-** Consiste en ayudar, comprender, dar apoyo y orientación a uno o varios estudiantes en la formación académica y personal de los mismos, para mejor comprensión de lo enseñado en las clases y en lo personal que es parte del desarrollo integral del estudiante.

**UNIVERSIDAD.-** Es un establecimiento, conjunto de unidades académicas, pública o privada, donde se imparten conocimientos especializados de educación de nivel superior, donde se otorgan títulos académicos y se realizan investigaciones.

**VALORES ÉTICOS.-** Es el conjunto de reglas, normas y principios que rigen a una sociedad, que se encuentran establecidas en nuestra mente para la sana convivencia entre los individuos, sin perjuicio a nada ni nadie, que nos permite actuar de manera responsable frente a los demás.

**VALORES MORALES.-** Son un conjunto de principios que rigen la conducta de los seres humanos, promueven la defensa y el crecimiento de la dignidad, no es algo innato, es algo impuesto de acuerdo a la sociedad en la que vivan. Vivir de manera honesta, ser sincero y bondadoso.