



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE
ESPAE Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE”

Autores:

Ing. Nicolás Antonio Chong Montenegro
Econ. Colón Adrián Coppiano Ramírez

Director:

Ph. D. Jorge Andrés Rodríguez Rodríguez

Guayaquil – Ecuador
Año 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la sabiduría que me dio durante el tiempo de elaboración de esta tesis y darme la fuerza para trabajar día a día, a mi familia por la constante motivación y a mi amigo y compañero de tesis por el apoyo y esfuerzo puesto para poder desarrollar el presente trabajo.

Adrián

Mi total agradecimiento a Dios porque me ha acompañado a lo largo de mi vida y me ha ayudado a cursar la maestría. Si no fuera por Él, no podría nada pudiera hacer.

Mi agradecimiento es tanto, que quiero compartir este mensaje a todo aquel que lea esto:

“Hay un Dios que te ama y estará siempre con los brazos abiertos para relacionarse contigo, Dios me rescató, cambió mi vida y estará conmigo hasta el último de mis días y quiere hacer lo mismo contigo.”

Agradezco a mi padre y madre porque gracias a ellos he sido formado y educado para ser el hombre que hoy soy, gracias a ellos he adquirido los principios y valores que hoy practico en mi día a día.

Agradezco a mis amigos que me respaldaron en oración y me brindaron ánimos para salir adelante con este proyecto; que en su desarrollo fue pesado, pero lo hemos logrado.

A mi amigo y hermano Adrián Coppiano que estuvo conmigo soportándome a lo largo de este proyecto y gracias a su ayuda, logramos llegar a la meta.

Finalmente agradezco a nuestro tutor por la guía y la confianza puesta en nosotros y brindarnos de su paciencia y conocimiento para culminar este proyecto.

A todos los antes mencionados un enorme agradecimiento, es necesario resaltar que fueron importantes para lograr este objetivo que me tracé años atrás.

Nicolás Chong



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-367

APELLIDOS Y NOMBRES	CHONG MONTENEGRO NICOLAS ANTONIO
Nº DE CÉDULA	0919709253
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE ESPAE Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	31/10/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

En la ciudad de Guayaquil a los treinta y un días del mes de octubre del año dos mil dieciséis a las 16:28:01 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JORGE ANDRES RODRIGUEZ RODRIGUEZ, Director del proyecto de Graduación, y XAVIER ORDENANA RODRIGUEZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE ESPAE Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE, presentado por el estudiante CHONG MONTENEGRO NICOLAS ANTONIO.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

XAVIER ORDENANA RODRIGUEZ

VOCAL

SOMIA MARÍA ZURITA ERAZO

VOCAL

JORGE ANDRES RODRIGUEZ RODRIGUEZ

DIRECTOR

CHONG MONTENEGRO NICOLAS ANTONIO

ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

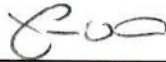
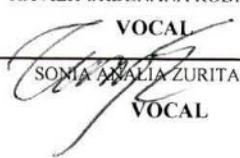
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-366

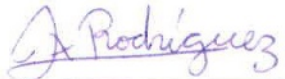
APELLIDOS Y NOMBRES	COPPIANO RAMÍREZ COLÓN ADRIÁN
Nº DE CÉDULA	0923028880
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE ESPAE Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	31/10/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los treinta y un días del mes de octubre del año dos mil dieciséis a las 16:28:01 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JORGE ANDRES RODRIGUEZ RODRIGUEZ, Director del proyecto de Graduación, y XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE ESPAE Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE, presentado por el estudiante COPPIANO RAMÍREZ COLÓN ADRIÁN.



Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL

SONIA AMALIA ZURITA ERAZO
VOCAL


JORGE ANDRES RODRIGUEZ RODRIGUEZ
DIRECTOR

COPPIANO RAMÍREZ COLÓN ADRIÁN
ESTUDIANTE

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. OPERAR LA ESPAE DE FORMA SOSTENIBLE CON EL MEDIO AMBIENTE.....	7
2.1 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD	7
2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE.....	8
2.3 HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTINBLE EN EL MUNDO	9
2.4 INTRODUCCION A LA G4	11
2.5 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	13
2.6 EJEMPLOS DE ESCUELAS DE EDUCACION SUPERIOR SOSTENIBLES EN EL MUNDO	14
2.7 OPORTUNIDADES DE SER SOSTENIBLES EN EL SECTOR EDUCATIVO	15
3. DESCRIPCION DEL PROYECTO	17
3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
3.2 METODOLOGÍA	17
4. ESTRATEGIA OPERATIVA Y GRUPOS DE INTERES DE ESPAE.....	19
4.1 ESTRATEGIA OPERATIVA.....	19
4.1.1 ORDER QUALIFIERS ESPAE.....	21
4.1.2 ORDER WINNERS	22
4.2 ANALISIS DE LOS GRUPOS DE INTERES.....	23
4.2.1 IDENTIFICACION DE LOS GRUPOS DE INTERES	24
5. INVESTIGACION EXPLORATORIA SOBRE CALIDAD EN SERVICIO DE EDUCACION	28
5.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA	28
5.2 ANALISIS DE FUENTES SECUNDARIAS	29
5.3 INVESTIGACION EXPLORATORIA A LOS GRUPOS DE INTERES	34
5.3.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	34
5.3.2 GRUPO FOCAL	36

5.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA	37
5.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA	37
5.4.2 METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	39
5.4.3 SISTEMA DE ADMISIÓN	41
5.4.4 CAPACIDADES DESARROLLADAS POR EL ESTUDIANTE	42
5.4.5 PROFESORES	44
5.4.6 NETWORKING	45
5.4.7 MARCA ESPOL	46
5.4.8 INFRAESTRUCTURA.....	47
5.4.9 CERTIFICACIONES	48
5.5 FACTORES E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE ESPAE	49
5.6 BALANCE SCORECARD PARA CALIDAD DE EDUCACION DE ESPAE	52
6. ANALISIS DE PROCESOS ESPAE	54
6.1 DISEÑO DE PROYECTO DE MAESTRÍA	54
6.2 ADMISIÓN	55
6.3 EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	56
6.3.1 REVISIÓN CURRICULAR.....	57
6.3.2 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	58
6.3.3 ASEGURAMIENTO DEL APRENDIZAJE	58
6.3.4 GRADUACION.....	59
6.4 RELACION DE PROCESOS CON ASPECTOS RELEVANTES DE GRUPO DE INTERÉS	60
6.5 RECOMENDACIONES A LOS PROCESOS.....	61
6.5.1 RECLUTAMIENTO DE PROFESORES.....	61
6.5.2 EVALUACION DOCENTES.....	62
6.5.3 MATERIAS OPTATIVAS Y CONVENIOS INTERNACIONALES OPTATIVOS	63
6.5.4 PROYECTO DE TITULACION	63

7. SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE ESPAE	65
7.1 ASPECTOS MATERIALES ECONOMICOS.....	65
7.2 INDICADORES ECONÓMICOS DE ESPAE.....	66
8. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DE ESPAE	67
8.1 ASPECTOS MATERIALES AMBIENTALES	67
8.2 INDICADORES AMBIENTALES DE ESPAE.....	70
8.3 RECOMENDACIONES PARA LEVANTAR INFORMACION PARA INDICADORES AMBIENTALES.....	73
8.4 ESPAE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	74
9. BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	80
ANEXO 1: MATRIZ DE PODER / INTERES DE GRUPOS DE INTERÉS ESPAE.....	81
ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTAS A GRUPOS DE INTERÉS DE ESPAE	82
A. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PROFESORES ACADÉMICOS CON PHD Y PROFESORES DE ALTA GERENCIA	82
B. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ESTUDIANTES DE MBA ACTUALES DE ESPAE.....	85
C. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD GRADUADOS MBA ESPAE (ÚLTIMOS 5 AÑOS)	88
D. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD COORDINADORES DE MAESTRÍA	91
E. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD MIEMBROS DEL CONSEJO CONSULTIVO	94
ANEXO 3: PROCESOS PRINCIPALES DE ESPAE	97
A. PROCESO DE ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	97
B. PROCESO DE DISEÑO DE PROYECTO DE MAESTRIA.....	102
C. PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	104
D. PROCESO DE REVISIÓN CURRICULAR	106
E. PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE APRENDIZAJE	107

F. PROCESO DE GRADUACIÓN	108
ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MATERIALIDAD AMBIENTAL	113
A. MATERIALES USADOS.....	114
B. CLASIFICACIÓN DE DESECHOS	115
C. INICIATIVAS DE AHORRO ENERGÉTICO	116
D. PLANES DE AHORRO ENERGÉTICO.....	117
E. OPTIMIZAR EL CONSUMO DE AGUA.....	118
F. ESPAE DEBE OFRECER UN MEDIO DE TRANSPORTE PARA SUS USUARIOS	119
G. USARÍA UN MEDIO DE TRANSPORTE OFRECIDO POR ESPAE	120
H. SELECCIÓN DE PROVEEDORES BAJO CRITERIOS AMBIENTALES	121
I. FORMARÍA PARTE DE INICIATIVAS DE ESPAE PARA PROMOVER EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.....	122

1. RESUMEN EJECUTIVO

El concepto de sostenibilidad nació del resultado de analizar la situación del planeta y encontrar un futuro amenazado por el consumo desmesurado de los recursos naturales, provocado por en mayor proporción por el acelerado consumo industrial dado en las últimas décadas, lo que generó que se empiecen a tomar medidas para poder lograr operaciones más responsables sobre los recursos naturales.

La sostenibilidad conecta las necesidades ambientales, sociales y económicas, con el fin de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer a las generaciones futuras. En principio el concepto de sostenibilidad fue integrado en las industrias, pero debido a su importancia fue añadiéndose a otros campos, entre ellos la educación.

Este proyecto de graduación nace por el compromiso que ESPAE tiene con la sociedad y el medio ambiente, su objetivo es el definir instrumentos de medición del desempeño económico y ambiental de la escuela, que será útil para la toma de decisiones, con el fin de crear valor económico, social y ambiental.

El presente trabajo fue diseñado basado en los lineamientos de la guía de memoria de sostenibilidad GRI G4 de “GLOBAL REPORTING INITIATIVE”, organización reconocida a nivel mundial por sus reportes de sostenibilidad estandarizada y mundialmente aceptada, los mismos que permiten medir el desempeño sostenible de las organizaciones de cualquier índole.

ESPAE tiene como estrategia ser la escuela de negocios líder del mercado, impartiendo educación de postgrado con enfoque en emprendimiento, ética y responsabilidad a profesionales en ejercicio, además de realizar consultorías e investigación aplicada. La prioridad de ESPAE es ofrecer un buen servicio de educación, por esto se ha enfocado en conseguir certificaciones a nivel nacional e internacionales de calidad.

Para lograr alcanzar los objetivos definidos en la estrategia organizacional se debe considerar involucrar el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible en las operaciones de la institución. ESPAE es una organización sin fines de lucro de naturaleza pública, pero tiene autonomía, es decir que se opera basado en los ingresos que genere, uno de los pilares del concepto de sostenibilidad es el factor económico.

Basados en la guía GRI G4, se identificaron los grupos de interés de la escuela, y siguiendo la metodología de Gardner, 1989 se logró identificar a los grupos de interés de mayor impacto

y relevancia para la institución, entre los que se menciona: profesores académicos con Phd, profesores de alta gerencia, coordinadores de maestrías, miembros del consejo consultivo, alumnos actuales y graduados de los últimos 5 años como grupos de interés de ESPAE, los mismos que fueron invitados a participar en un proceso de entrevistas a profundidad con el objetivo de poder conocer los aspectos de mayor relevancia de las escuelas de negocios y de ESPAE de acuerdo a su criterio.

Como resultado de estas entrevistas se identificó los aspectos más relevantes para los grupos de interés, con respecto al servicio de educación, que son: el contenido del programa educativo, metodologías de enseñanza, infraestructura, profesores, exigencia académica y satisfacción de los estudiantes como determinantes para la calidad en educación. Estos factores, al alinearse con los procesos que la escuela ejecuta, puede permitir que se consiga una operación sostenible, al ser valorada en el presente y así mismo tener un impacto para las operaciones futuras.

Ya conocidos los aspectos más relevantes para los grupos de interés que determinaran la sostenibilidad económica de ESPAE, se analizaron los procesos principales de la escuela, donde se analizaron los procesos de admisión, diseño de nuevo proyecto de maestría y experiencia de aprendizaje, que fueron de utilidad para poder diseñar los instrumentos de medición de económica según la guía GRI G4 detallados en la **Tabla 20** del capítulo 7.

Finalmente para diseñar los instrumentos de medición ambiental, se procedió a realizar encuestas a los grupos de interés de ESPAE, para conocer la importancia ambiental desde su perspectiva, obteniendo como resultado que consideran el factor ambiental como de mucha importancia, sobre todo en los aspectos de consumo de materiales, energía, agua y selección de proveedores. Los indicadores ambientales basados en la guía GRI G4 se encuentran detallados en la **Tabla 25**.

Una vez definidos los indicadores de sostenibilidad ESPAE, podrá recopilar los datos para medir su desempeño económico y ambiental, que permitirá proveer de más información, para la toma de decisiones más responsables con miras a volverse una institución sostenible.

2. OPERAR LA ESPAE DE FORMA SOSTENIBLE CON EL MEDIO AMBIENTE

2.1 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

La palabra sostenibilidad significa poder mantener las cualidades que dan valor a las cosas o al entorno. La mayoría de las personas tratan de cuidar sus objetos de valor para que les puedan seguir dando beneficios a largo plazo o tratan de mantener, cuidar o mejorar su entorno para que sus condiciones de vida no se vean afectadas en el futuro.

El concepto de sostenibilidad nace de la preocupación sobre la no renovación de los recursos naturales en los que vive la sociedad y la conciencia de que esto puede causar un alto impacto en el largo plazo. Situaciones en las que se puede apreciar la no renovación de los recursos son por ejemplo la extracción de petróleo, carbón o minerales, la excesiva contaminación al medio ambiente y la caza indiscriminada de especies en extinción.

Hoy en día la sociedad está involucrando cada vez más el concepto de sostenibilidad en sus actividades cotidianas, existen ciudades que están tomando iniciativas para llegar a ser sostenibles, en Bogotá, Colombia, fue lanzado en el año 2000 el sistema Autobús de tránsito rápido, con el que se transporta más del 70% de la población, lo que da como resultado la reducción anual de 350.000 toneladas de emisiones de CO₂. En San Francisco, Estados Unidos, se estableció el programa cero residuos, que ha permitido que el 80% de los residuos sean separados en reciclables, compostables y basura en general. En el 2012 la ciudad recogió apenas 428.048 toneladas de basura, el registro más bajo de su historia. En esta ciudad el reciclaje es obligatorio y alcanza alrededor de 600 toneladas al día.

Por otro lado, la ciudad de Munich, Alemania, estableció en el 2009 el objetivo de alcanzar el 100% del suministro de energía procedente de fuentes renovables para el 2025, esto es unos 7.500 millones de Kwh por año, la ciudad de Copenhague está planeando ser la primera ciudad neutra en emisiones de carbono para el 2025, poniéndose como objetivos disminuir el consumo de energía en edificios comerciales en un 20%, en viviendas en un 10% y en edificios públicos en un 40%. Así mismo en Río de Janeiro, Brasil, se ha desarrollado el programa Morar Carioca, con el que se busca mejorar las condiciones de vida del 22% de la población que vive en asentamientos precarios, denominados favelas, con este programa se

pretende un desarrollo integrado de estas áreas para el 2020, lo que mejorará las condiciones de más de 232.000 familias.

Sostenibilidad relaciona estrechamente tres aspectos fundamentales de los seres humanos, estos son el aspecto social, económico y ambiental. La sostenibilidad y el aspecto ambiental tiene que ver con el cuidado y protección de todos los recursos naturales del entorno en el que viven los seres humanos, sostenibilidad y el aspecto social se refiere a mantener las buenas condiciones de vida de la sociedad, y sostenibilidad y aspecto económico se refiere a poder mantener los recursos que hacen que la economía se mantenga en constante movimiento y crecimiento.

En general, el concepto de sostenibilidad enmarca la posición de los seres humanos frente a su entorno, la conducta que deben adoptar las personas para poder mantener las cualidades del medio ambiente, de la sociedad y de la economía para que puedan seguir generando valor a las generaciones futuras. Sostenibilidad no sólo involucra a las personas de forma aislada, sino que involucra comunidades enteras, organizaciones, gobiernos, países, etc.

2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE

El concepto de desarrollo sostenible fue introducido en el año 1972 como una necesidad de conectar las necesidades ambientales, sociales y económicas, y fue definido, según la Comisión Mundial para el Desarrollo Sostenible en 1987, como la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades. Dentro de este concepto, la Comisión expuso dos ideas principales para tener en cuenta:

- Identificar las necesidades, en especial la de las zonas más pobres del mundo, las mismas que deben ser atendidas como prioridad.
- Concientizar a la sociedad sobre la limitación de la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades del ser humano en el presente y en el futuro.

La búsqueda de un desarrollo sostenible en general no es un hecho aislado, ninguna nación, gobierno, sociedad o negocio puede ser sostenible actuando por si solos, es un hecho que deben involucrar a todo su entorno para conseguir progresos en este tema. El camino hacia un desarrollo sostenible debe incluir sin lugar a dudas los siguientes aspectos:

- Implementación de políticas sobre cuidado de los recursos naturales
- Estrategias para el desarrollo sostenible

- Proyectos que puedan conectar los problemas de desarrollo económico con los problemas ambientales.
- Cambios en la forma de pensar y en la actitud de los involucrados con respecto al medio ambiente y al cuidado de los recursos.
- Involucramiento de todos los grupos de interés.

2.3 HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTINBLE EN EL MUNDO

A lo largo del tiempo en el panorama mundial se han presentado hechos y situaciones que han marcado la historia y el desarrollo de los términos Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible, estos son:

- 1949** Primera conferencia de las Naciones Unidas para atender temas de conservación y utilización de los recursos naturales.
- 1950** La población mundial alcanzó los 2.5 billones de personas
- 1956** Primera muerte por el primer gran desastre natural causado por Chisso Corporation, derramando Mercurio y contaminando a toda la población de Minamata Bay en Japón.
- 1969** Se estableció la primera agencia para protección del medio ambiente con base en Estados Unidos, con el objetivo de atender los impactos de la contaminación en el medio ambiente.
- 1970** Se proclama por primera vez el Día de la Tierra.
- 1971** Greenpeace inicia sus operaciones.
- 1973** La primera crisis petrolera inicia el debate sobre el crecimiento industrial y el consumismo en los países desarrollados.
- 1974** La población mundial alcanza los 4 billones.
- 1980** El concepto de desarrollo sostenible es incorporado por primera vez en el debate de políticas internacionales para la adopción de estrategias de conservación de recursos a nivel mundial.
- 1983** Australia se convirtió en la primera nación en adoptar una estrategia nacional de conservación de los recursos naturales e implementar objetivos de la estrategia de conservación mundial.

- 1984** 12 mil personas murieron y más de 150 mil fueron afectadas por intoxicación química (fuga de isocianato de metilo) producido por una compañía estadounidense (Union Carbide) en la región de Bhopal, India.
- 1985** Se descubrió el agujero de la capa de ozono en el Antártico.
- 1987** La Comisión Mundial para el Desarrollo Sostenible publicó el reporte Brundtland, que puso en el panorama mundial la conexión que deben de tener los problemas sociales, económicos y ambientales, además popularizó el término desarrollo sostenible a nivel mundial.
- 1991** Centenas de barriles de petróleo fueron quemados sin control en Kuwait a raíz de la guerra del golfo Pérsico.
- 1996** La norma ISO 14001 es formalmente adoptada como un estándar corporativo para el manejo de sistemas de administración del medio ambiente.
- 2000** La población mundial alcanza los 6 billones.
- 2004** Cerca de 2.5 millones de personas mueren por SIDA en Sub-Saharan, Africa
- 2005** El protocolo de Kyoto es establecido, comprometiendo a las naciones desarrolladas a disminuir la emisión de gases de efecto invernadero y a establecer mecanismos de limpieza y purificación del medio ambiente.
- 2008** El precio de los alimentos a nivel mundial aumentó en promedio un 43%, lo mismo sucedió con los precios de la energía, producido especialmente por la alta demanda de energía por parte de China e India, los sistemas financieros colapsaron en Estados Unidos produciendo una recesión económica mundial.
- Se determinó que cerca del 50% de la población de la tierra vivía en pueblos y ciudades que ocupaban menos del 2% de la superficie de la tierra, sin embargo, consumían más del 75% de sus recursos.
- 2012** La Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible tuvo lugar en Río de Janeiro estableciendo el marco para dos temas fundamentales a nivel mundial: El inicio de una economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza y la institucionalización de las estrategias mundiales de Desarrollo Sostenible.

2015 La Asamblea General de la ONU estableció 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que contemplan aspectos económicos, sociales y ambientales, donde se reconoce que el mayor desafío mundial es la erradicación de la pobreza, estos objetivos regirán los programas de desarrollo mundiales durante los próximos 15 años.

2.4 INTRODUCCION A LA G4

Luego de conocer el concepto de sostenibilidad y revisar la cronología del desarrollo sostenible del mundo, en esta sección mencionaremos la guía de sostenibilidad de GRI, que es un estándar para elaborar memorias de sostenibilidad para todo tipo de organizaciones en cualquier parte del mundo, pero antes de empezar mencionaremos brevemente qué es GRI.

Global Reporting Initiative o más conocida por sus siglas GRI es una organización internacional independiente que creó los primeros lineamientos para elaborar memorias de sostenibilidad de estándar mundial para toda organización que desee evaluar su impacto económico, ambiental y social.

GRI nació en Boston en 1997 con el objetivo de mejorar la calidad de las memorias de sostenibilidad al punto que puedan ser comparables con otras organizaciones como comúnmente son los indicadores financieros y para esto GRI provee el más amplio y usado estándar de reporte de sostenibilidad, permitiendo a los gobiernos, negocios y sociedad a tomar mejores decisiones.

En el año 2000 GRI lanza su primera guía de sostenibilidad como el primer marco de referencia de reporte de sostenibilidad, mientras que en el 2002 GRI estando en Ámsterdam como su nueva ciudad base, presenta su segunda generación de guía de elaboración de reportes de sostenibilidad denominada como G2.

Las directrices de reporte de sostenibilidad de GRI tuvieron gran acogida en el mundo que en el año 2006 GRI lanza su tercera generación de guía para elaborar reportes de sostenibilidad, en la que participaron alrededor de tres mil expertos de negocios, sociedad civil y trabajadores para la elaboración de la GRI G3. Luego del lanzamiento de la guía G3, GRI fortaleció hizo poderosas alianzas con organizaciones y paso a formar parte del Pacto Global de las Naciones Unidas y también se asoció a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

La G4 es la cuarta versión de las memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), presentada en el 2013, esta guía es producto de 2 años de investigación con expertos de diversas áreas del mundo y consultas a grupos de interés, con el fin de ayudar a las organizaciones elaborar memorias de sostenibilidad que faciliten un estándar internacional.

GRI afirma que sus memorias de sostenibilidad a diferencia de otros reportes estandarizados va más allá de recopilar datos o cumplir con las normativas, sino que permitirá que levanten información relevante que tiene incidencia directa en la estrategia de la organización. La clave de la guía es el hincapié que hace a los aspectos materiales como componentes fundamentales en la memoria, que son aquellos que verdaderamente importan para ser sostenibles y gestionar su impacto en el medio ambiente y sociedad.

Los aspectos materiales son recopilados por los grupos de interés principales, donde tomar en cuenta sus opiniones es esencial para poder comprender los impactos ambientales, económicos y sociales de la organización. El que las organizaciones tengan un enfoque basado en la materialidad en su estrategia permitirá que se aprovechen los recursos invertidos.

Luego que los aspectos materiales son identificados, la memoria describe si estos aspectos son producidos de manera interna o externa y esta distinción se denomina como cobertura, es decir que los impactos relacionados a los aspectos materiales pueden ser generados por actividades de la misma organización o de terceros como proveedores.

La información de la G4 detalla contenidos básicos generales que describen la organización y proceso de elaboración de la memoria, que consta de siete tipos de contenidos básicos que inician desde la estrategia de la organización, grupos de interés, temas de ética e integridad. Luego de los contenidos básicos generales se detallan los específicos que se dividen en dos secciones:

1. **Enfoque de gestión** que explica cómo la organización gestiona sus impactos, describe las causas de considerar material algún aspecto y evalúa que está haciendo por ese aspecto.
2. **Indicadores** que sirven para tener información y poder comparar sus impactos económicos, ambientales y sociales, la mayoría de estos indicadores son de carácter cuantitativos.

2.5 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El concepto de sostenibilidad nació del resultado de analizar la situación del planeta y su porvenir visto amenazado por el consumo excesivo de recursos limitados, provocado por el desarrollo industrial de los países en general, esto generó que muchas industrias sean reguladas y tomen medidas para reducir su impacto en el ambiente y sociedad.

Al momento que el concepto de sostenibilidad fue integrándose en las industrias, posterior fue tomando fuerza para ser aplicada en otros campos, entre ellos el campo de la educación.

Hoy en día no se puede hablar de educación de calidad sin que se imparta un aprendizaje con enfoque para la sostenibilidad, donde la academia debe formar a sus estudiantes para que cumplan un rol activo de encontrar soluciones a los problemas locales y globales, solucionándolos de manera sostenible, por lo que las escuelas deben adoptar la sostenibilidad como parte de la misión y visión de su organización, para tener verdadera incidencia en la experiencia de sus estudiantes.

Un ejemplo de lo antes mencionado es la facultad de la Tierra, Energía y Ciencias Ambientales de la Universidad de Standford en Estados Unidos, tiene como misión aplicar el conocimiento científico a la solución de problemas de sostenibilidad energética, alimentación y agua, ofreciendo más de 500 cursos de sostenibilidad en diferentes disciplinas, además de aplicar prácticas sostenibles como reciclar sus desechos o hacer compost.

La UNESCO remarca que la educación es importante para el desarrollo sostenible, por lo que las instituciones educativas sostenibles, en sus procesos de enseñanza deben incentivar a la comprensión del concepto de sostenibilidad y su importancia en la sociedad, consigo debe desarrollarse las habilidades y valores que permita que sus estudiantes contribuyan positivamente en la comunidad.

Adicional las organizaciones educativas deben presentar coherencia con su filosofía y metas, permitiendo que sus grupos de interés puedan experimentar y ser testigos de la sostenibilidad día a día.

2.6 EJEMPLOS DE ESCUELAS DE EDUCACION SUPERIOR SOSTENIBLES EN EL MUNDO

Como se ha mencionado, la sociedad ha empezado a involucrarse más en los conceptos de sostenibilidad, tomando iniciativas para volverse sostenibles, así mismo lo han hecho las instituciones educativas, según la UNESCO, la educación es la base para lograr un desarrollo sostenible, es el catalizador que permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la comunidad internacional enfocados en la sostenibilidad, los desafíos de la erradicación de la pobreza y la lucha contra el cambio climático no serían alcanzables sin tener el apoyo de los sistemas educativos. En este contexto son muchas las iniciativas que se han generado en muchas escuelas y en especial en universidades, que contribuyen a formar la base para la sostenibilidad mundial.

La Universidad de British Columbia de Estados Unidos, tiene su primer campus Canadá con sus políticas de desarrollo sostenible y su oficina de sostenibilidad, en la que no solo llevan registros de consumo de papel, sino también de consumo de electricidad y agua, además se alienta a sus estudiantes a firmar un compromiso de sostenibilidad requiriéndoles que consideren las consecuencias sociales y ambientales de sus acciones.

La Universidad de Michigan genera reporte de sostenibilidad reportando y describiendo por medio de indicadores su desempeño social, económico y ambiental. La Universidad de Yale en el 2007 inició un programa de cursos en las que participan en conjuntos la facultad de Ingeniería y la facultad de Estudios de Bosques y Ambientes.

La Universidad de California de Davis se enfoca en desarrollar estrategias y tecnologías para el manejo de bosques en zonas urbanas, mientras que la Universidades de California Santa Bárbara y la de Texas en Houston son ejemplos muy conocidos por sus infraestructura de edificios verdes.

Otras escuelas como Bates College en Estados Unidos han desarrollado un programa de compras responsables, compostaje e iniciativas de reciclaje y en la Universidad de Carolina del Sur, estudiantes y personal del campus reciclan y trabajan con organizaciones de caridad para donarles alimentos, vestimentas, materiales de construcción y mobiliario para reducir el costo de desperdicios de la Universidad.

En Europa la Universidad de Mid Sweden fue la primera escuela de educación superior en conseguir la acreditación EMAS (Enviroment and Managemente System), seguida por la

Universidad Zittau-Gorlitz de Alemania, ambas están comprometidas con la sostenibilidad como tema central en toda la organización.

La Universidad de Malta tiene como principal ejemplo el impacto transformador en la pedagogía de sus profesores de pregrado, siendo preparados para abordar temas relacionados al desarrollo sostenible con las futuras generaciones de estudiantes.

En Australia, Hong Kong y China, hay universidades comprometidas con la sostenibilidad que se evidencia en la estructura de su malla curricular y folletería promocional que tienen prácticas sostenibles con el ambiente.

En América Latina, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en México en el 2002 el programa de manejo ambiental en el cual promueven políticas ambientales que respetan y preservan ambiente universitario cambiando el enfoque de ejecución correctiva a preventiva en el medioambiente.

En Brasil la Universidad de Sao Paulo desde 1993 participan en un programa llamado “Recicla USP” que sigue en marcha y que consiste en llevar un manejo responsable de los desechos sólidos de la universidad, en este programa participan tanto los estudiantes como el staff del campus.

Como las iniciativas mencionadas, existen un sinnúmero de actividades y planes en diferentes universidades del mundo, las mismas que son transmitidas a la sociedad en general y está contribuyendo de manera significativa para la sociabilización del concepto sostenibilidad, creando conciencia de que los recursos no renovables se están volviendo escasos, dejando ver que es el momento de empezar a ser más cuidadosos con ellos, lo que definitivamente contextualiza a la educación y los sistemas educativos como la base fundamental para poder alcanzar un desarrollo sostenible mundial.

2.7 OPORTUNIDADES DE SER SOSTENIBLES EN EL SECTOR EDUCATIVO

Según en Manual de Educación para el desarrollo sostenible escrito por doctora Rosalyn Mckeown en el 2002, menciona que la sostenibilidad en organizaciones educativas no se basa en realizar la mayor cantidad de medidas para mitigar su impacto en el ambiente y sociedad, sino en fomentar la enseñanza, promover conciencia y compromiso mediante las acciones realizadas.

Según GRI y un artículo de “environmental leader” las ventajas de ser sostenibles y de reportar indicadores de sostenibilidad, puede traer como beneficios a ESPAE como:

- Fortalecimiento de imagen institucional y ventaja competitiva
- Incremento de estudiantes matriculados por periodo
- Reducción de costos de operación administrativos y de educación
- Fortalecer relaciones con los grupos de interés
- Mejorar eficiencia en uso de recursos y procesos
- Reducir el impacto por huella de carbono
- Mejorar retención de trabajadores y reclutamiento
- Nuevas oportunidades de ingresos económicos
- Networking con otras escuelas de negocios sostenibles y compartir nuevas prácticas y experiencias sostenibles

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

ESPAE es una escuela de negocios de gran prestigio en Ecuador, sin embargo no cuenta aún con un plan que enfoque sus actividades y procesos hacia una operación sostenible en el largo plazo, tanto en el aspecto económico, social y ambiental, menos aún cuenta con indicadores que le permitan medir el impacto de sus actividades.

A partir de lo mencionado anteriormente nace el presente proyecto con la idea de ser el punto de partida para diseñar un plan de acción que permita a la escuela operar de manera sostenible. Adicionalmente se busca definir instrumentos de medición que permitan cuantificar el impacto de sus procesos a lo largo del tiempo y tener información recopilada para la toma de decisiones.

El concepto de sostenibilidad involucra el crear el valor en tres aspectos fundamentales: económico, ambiental y social, sin comprometer negativamente las generaciones futuras, este proyecto se centra en dar los lineamientos base para que la escuela inicie su plan de sostenibilidad enfocada al aspecto ambiental.

3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Identificar los grupos de interés de ESPAE
- Identificar los atributos del servicio que permiten a ESPAE cumplir con las expectativas de los grupos de interés.
- Analizar los principales procesos de ESPAE para identificar los aspectos materiales ambientales de ESPAE
- Definir los instrumentos de medición económico y ambiental para la recolección de datos basado en los procesos ESPAE.

3.2 METODOLOGÍA

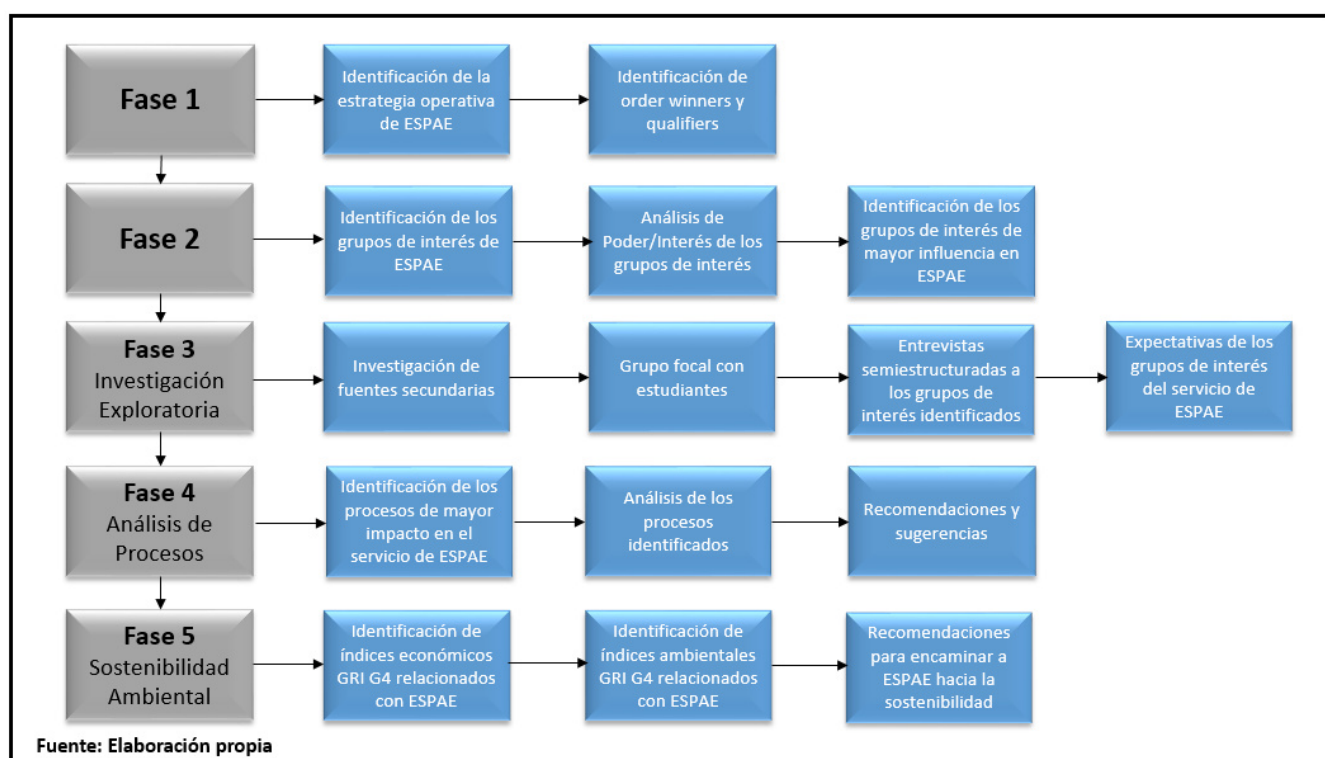
Para la elaboración del presente proyecto, detallamos a continuación la metodología utilizada:

- Identificación del modelo de negocio de ESPAE y de sus Order Winners y Qualifiers*.

*Order Winners y Qualifiers serán explicados en el capítulo 3

- Identificación de los principales grupos de interés y análisis de su impacto en las operaciones de ESPAE.
- Investigación exploratoria sobre el servicio de educación que ofrece ESPAE, realizada a través de:
 1. Análisis de fuentes secundarias.
 2. Grupo focal con estudiantes de la escuela.
 3. Entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés identificados.
- Análisis de los principales procesos de ESPAE
- Análisis de los impactos ambientales de las operaciones de ESPAE

Figura 1. Metodología del proyecto



4. ESTRATEGIA OPERATIVA Y GRUPOS DE INTERES DE ESPAЕ

ESPAЕ es una entidad educativa sin fines de lucro, sin embargo, necesita generar ingresos que le permiten mantenerse operativa en el tiempo. La principal actividad de ESPAЕ son los servicios de educación, esto comprende algunas actividades administrativas y operativas que en conjunto pueden tener un alto impacto en el servicio que ofrece la escuela y en este contexto pueden afectar positiva o negativamente a sus ingresos.

De acuerdo a la relevancia de estas actividades y su impacto en la estrategia de la organización se podrá definir los aspectos materiales, para esto es necesario identificar la estrategia operativa de ESPAЕ y realizar un análisis de los grupos de interés con más influencia en la escuela.

4.1 ESTRATEGIA OPERATIVA

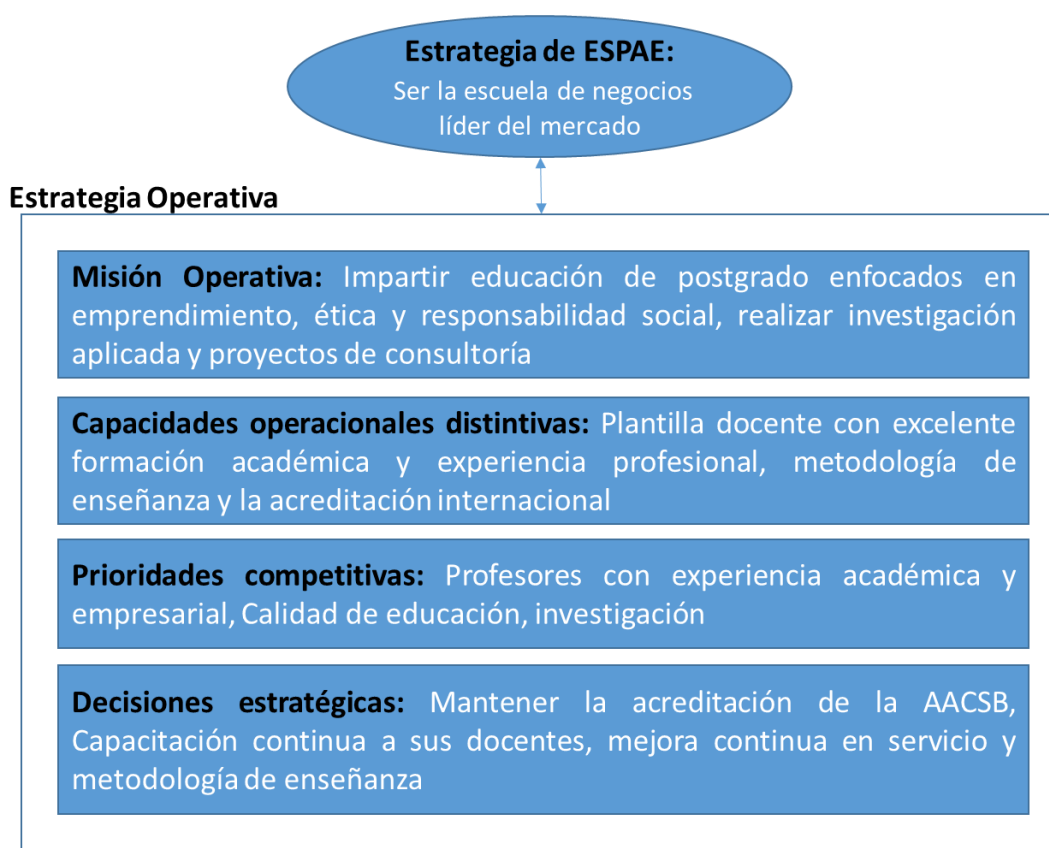
ESPAЕ es la primera escuela de negocios del Ecuador creada en 1983, cuya estrategia organizacional es ser la escuela de negocios líder de país, convirtiéndose en un referente de opinión en Ecuador y fuera de sus fronteras. Para lograrlo ESPAЕ imparte educación de postgrado con enfoque en emprendimiento, ética y responsabilidad social a profesionales en ejercicio, además de realizar consultorías e investigación aplicada. **Ver figura 2**

ESPAЕ cuenta con una plantilla de docentes conformada por profesionales con vasta experiencia empresarial y una excelente formación académica, se preocupa por usar una metodología activa y centrada en el estudiante que fomenta su aprendizaje y es la única escuela del país en tener la certificación internacional de calidad del AACSB, además de contar con la certificación de calidad ISO para servicio docentes de postgrado.

ESPAЕ tiene como prioridad ofrecer un buen servicio de educación de postgrado, siendo los profesores parte fundamental de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, por esta razón la escuela se encuentra en constante búsqueda de talentos que reúnan el mejor perfil académico y experiencia con el objetivo de ofrecer un mayor servicio de calidad de educación.

La ESPAЕ está enfocada en mantener su acreditación internacional e incluso incluir en sus procesos mejores prácticas para ofrecer un mejor servicio de educación, para lo cual capacita continuamente a sus docentes y revisa constantemente sus procesos para mejorarlos.

Figura 2. Estrategia Operativa de ESPAE



Fuente: Elaboración propia

En la estrategia operativa se pueden identificar dos componentes muy importantes que influyen para que las organizaciones tengan una ventaja competitiva y ser exitoso en el mercado, Terry Hill profesor de London Business School, acuñó el término “order winners” y “order qualifiers” para estos dos componentes.

Los “order qualifiers” son las características necesarias que debe tener un producto o servicio requerido por el consumidor para poder adquirirlo y las “order winners” son las componentes que tiene un producto o servicio que el consumidor elija dicho producto o servicio entre los demás ofrecidos, a continuación detallamos los order winners y qualifiers de ESPAE:

Figura 3. Order Winners y Qualifiers de ESPAE

Order Qualifiers	Order Winners
• Profesores con formación de cuarto nivel y experiencia • Infraestructura • Recursos tecnológicos • Buena administración • Buena calificación según CEAACES	• Profesores con doctorado y líderes de opinión • Acreditación Internacional (AACSB) • Prestigio ESPOL • Maestrías de negocios enfocadas a innovación y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 ORDER QUALIFIERS ESPAE

Como se mencionó, los order qualifiers son las características básicas que debe tener un producto o servicio para que sea valorado por un consumidor, por lo tanto, en el contexto de servicios de educación, es básico contar con un claustro de profesores con formación de cuarto nivel y experiencia, esto es un requisito detallado en la Ley Orgánica de Educación Superior y además también es uno de los criterios de evaluación adoptados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en este contexto ESPAE cuenta con un claustro académico formado por profesores con título de cuarto y quinto nivel.

Así mismo es un criterio de evaluación para la CEAACES que la infraestructura de las Universidades y escuelas de negocios cuente con instalaciones adecuadas para impartir las clases, ofreciendo aulas funcionales y pedagógicas. Dentro de este criterio también se incluyen los recursos tecnológicos y las tecnologías de información y comunicación, que son esenciales en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. ESPAE cuenta con una infraestructura de aulas funcionales y bastante pedagógicas, cuenta con laboratorios de computación bien equipados y con una biblioteca que ofrece suficiente información a los estudiantes.

Otra característica básica es la buena administración que tenga la Universidad o escuela de negocio, esto influirá de gran manera en la experiencia de aprendizaje del estudiante, por lo que obviamente se preferirá instituciones organizadas, con procesos claramente definidos y con recursos bien administrados. Esto además es también un criterio de evaluación que es tomado en cuenta por la CEAACES.

Finalmente, el tener una buena calificación en las evaluaciones realizadas por el Consejo de Evaluación y Acreditación, es algo fundamental, ya que es sinónimo de ser una institución alineada a las exigencias del sistema de educación, cumplir con todos los requisitos exigidos y tener el reconocimiento de ser una institución académica de excelencia. ESPAE es parte de ESPOL, la misma que cuenta con una calificación de A según las evaluaciones realizadas, lo que la pone a la altura de las mejores Universidades del país.

4.1.2 ORDER WINNERS

Los order winners son características distintivas que hacen que el producto o servicio sea elegido por sobre otros de similares características. El claustro académico es siempre importante y tener a profesores con grado de doctorado, con una alta experiencia empresarial o que sean líderes de opinión dentro de la sociedad es algo marca una ventaja.

Las Universidades más importantes del mundo se caracterizan por tener un excelente claustro de profesores, la Universidad de Harvard cuenta con profesores que lideran la enseñanza en sus campos de estudios, incluyendo los más prominentes académicos, por ejemplo, Amartya Sen, profesor de economía proveniente de India y ganador del premio Nobel en esta área en 1998. Así mismo el Tecnológico de Massachussetts (MIT) cuenta, dentro de su claustro académico, con ocho profesores que han ganado el premio Nobel dentro de sus respectivas áreas, como Robert Merton, ganador del premio Nobel de economía en 1997.

Por lo tanto se puede considerar que el claustro académico es una característica que marca la diferencia entre las instituciones educativas, ESPAE posee profesores con grado de doctorado y además referentes de opinión como Sonia Zurita en el ámbito financiero, Xavier Ordeñana, en el ámbito económico y Guido Caicedo el ámbito de emprendimiento, así mismo posee profesores con una gran experiencia empresarial como Francisco Alemán, director de la empresa azucarera Ecudos y Antonio Quezada, con una amplia experiencia empresarial, destacando su trayectoria dentro dentro del grupo Difare.

Las acreditaciones y certificaciones que tenga una Universidad son también un factor diferenciador. ESPAE cuenta desde el 2015 con la acreditación otorgada por la AACSB, que certifica que es una institución con los más altos estándares establecidos para las escuelas de negocio, ESPAE forma parte del selecto grupo de 182 Universidades y escuelas de negocio que poseen esta acreditación.

El prestigio ESPOL es también algo que marca la diferencia. Ser parte de una de las Universidades con mayor experiencia en sistemas de enseñanza y mayor reconocimiento, es la mejor Universidad de Guayaquil según el ranking de Universidades 2016 y la tercera en el país, avala la buena enseñanza que se pueda impartir en la institución.

La innovación y la sostenibilidad son temas que han tomado gran importancia en los últimos años. La innovación porque se enfoca en encontrar nuevas formas de hacer las cosas, aplicable a todos los ámbitos en general, especialmente en el ámbito empresarial, en este contexto, ESPAE ofrece dentro de sus programas la Maestría Ejecutiva de Administración de Empresas con mención en Innovación, que busca desarrollar en los estudiantes la capacidad de implementar cambios estratégicos en las organizaciones, además se ofrece también las Maestrías en Gestión de Proyectos y la Maestría en Gerencia Hospitalaria, que también tiene un enfoque de innovación en cada una de sus áreas. Por otro lado, la sostenibilidad es un tema también aplicado en todos los ámbitos, especialmente enfocado en la buena utilización de los recursos no renovables, de acuerdo a esto, ESPAE introdujo en el 2016 la Maestría en Agronegocios Sostenible, dirigido a profesionales capaces de desarrollar proyectos agrícolas sostenibles.

Todos los order winners mencionados hacen referencia a aspectos que son considerados dentro de la definición de calidad en el servicio de educación del Consejo de Educación Superior del Ecuador (CES), como el de tener profesores altamente preparados, contar con certificaciones que avalen la exigencia de la enseñanza y enfocarse en el desarrollo de la innovación en los estudiantes, para que puedan transmitirlo a las presentes y a las futuras generaciones, por lo que realmente son importantes, además son aspectos que permitirán que los estudiantes tomen la decisión de ser parte de esta institución.

4.2 ANALISIS DE LOS GRUPOS DE INTERES

Para el desarrollo de este capítulo nos basamos en el trabajo del autor R. Edward Freeman, conocido por sus postulados de los grupos de interés por primera vez mencionados en 1984 en su libro “Strategic Management, A Stakeholder Approach”, donde menciona que las empresas competitivas son aquellas que crean valor a sus grupos de interés.

Años atrás las organizaciones eran pequeñas y familiares, donde el dueño de la organización normalmente se encargaba de la administración y otras veces era empleado a la vez. Estas empresas familiares se relacionaban con un grupo limitado de personas que eran sus

proveedores, clientes y empleados, pero este grupo con el desarrollo de la tecnología, comunicación y transporte creció de manera exponencial.

De este grupo de actores sociales, nace la teoría de los grupos de interés, ya que son necesarios para las organizaciones tener esta red de relaciones para existir a lo largo del tiempo y los consumidores necesitan de la organización para satisfacer una necesidad.

Eric Rhenman en 1968 utilizó el término de grupos de interés para describir aquellos grupos que dependen de la organización para alcanzar sus objetivos personas y a su vez depende la organización de ellos para alcanzar los suyos.

El concepto de grupo de interés que utilizaremos en este trabajo se refiere a aquel individuo o grupo de individuos que por sus características o actividades tienen un interés o dependen del resultado de las actividades de ESPAÉ y a su vez el éxito de ESPAÉ depende del accionar de estos individuos.

La teoría de los grupos de interés nace de la necesidad de manejar una organización en mercados más cambiantes e impredecibles que en el pasado, por lo que el estar atento a los diversos grupos de interés es de vital importancia para que la organización este en congruencia con sus actores sociales, caso contrario su existencia en el tiempo peligrará.

Cada individuo de los grupos de interés aportará y demandará algo a cambio, este intercambio es resultado de una negociación que debe ser muy cuidadosa al momento de tener en cuenta los intereses de los grupos, con el propósito que todos tengan un beneficio de ganar – ganar, ya que si los valores y objetivos de la organización no van conforme a los propósitos de los grupos de interés, la organización será percibida como despreciable y egoísta.

4.2.1 IDENTIFICACION DE LOS GRUPOS DE INTERES

De acuerdo la guía G4 del GRI, la identificación de los grupos de interés es el primer paso para diseñar estrategias sostenibles relacionadas a ellos y para la organización, ya que el hecho de no tomar en cuenta un determinado grupo dentro de sus partes interesadas puede ser riesgoso, porque dicho grupo puede ser una amenaza a la organización.

A medida que la organización toma nuevas estrategias para alcanzar sus objetivos, se añaden nuevas tecnologías o cambios en el entorno, puede ser causante que se añada un nuevo grupo de individuos, por lo que hay que considerar que los grupos de interés van cambiando con

el tiempo y el reto para la organización es estar atento a estos cambios y considerar los nuevos grupos que se añaden con el tiempo.

Los grupos de interés con los que se relaciona una organización son muy diversos, algunos pueden ser identificados como accionistas, proveedores, empleados, clientes y gobierno, pero estos grupos pueden a su vez dividirse en subgrupos con características más específicas como los empleados en el caso de ESPAE pueden ser profesores académicos y profesores de alta gerencia, coordinadores de maestrías, personal administrativo, etc.

Es muy importante que la organización conozca sus partes interesadas con las que se relaciona, ya que con eso la organización podrá identificar sus objetivos y los de los grupos de interés para subsistir en su conjunto.

Hay que tomar en cuenta que cada grupo de las partes interesadas tiene su influencia y nivel de interés en la organización, para la identificación de los grupos de interés se analizó el entorno de ESPAE y se obtuvo una lista inicial de partes interesadas, los cuales posteriormente fueron analizados para medir su nivel de relevancia para los para las actividades de ESPAE referente al servicio de educación.

Los grupos de interés al inicio del análisis fueron los siguientes:

Tabla 1. Grupos de interés inicial previo análisis de poder/interés

Grupos de interés inicial para análisis de relevancia	
1. Profesores académicos con Phd	10. Empresas de reclutamiento de personal
2. Profesores de alta gerencia	11. Emprendedores
3. Alumnos actuales de ESPAE	12. Directores de instituciones públicas
4. Participantes que no fueron admitidos en ESPAE	13. Miembros del CES
5. Graduados de ESPAE de los últimos 5 años	14. Coordinadores de maestrías de ESPAE
6. Graduados de ESPAE de hace más de 5 años	15. Vicedecanato ESPOL
7. Egresados de ESPAE	16. Miembros del consejo consultivo ESPAE
8. Alumnos de ESPAE que no terminaron la carrera	17. Personal administrativo de ESPAE
9. Gerentes generales de empresas industriales / servicios	19. Proveedores de material didáctico y servicios

Fuente: Elaboración propia

Para identificar a los actores claves de ESPAE, nos basamos en el modelo de Gardner (1989) que consiste en clasificar a los grupos de interés según las variables de poder y grado de interés que poseen, cuando se habla de grado de poder se analiza cómo estos grupos de interés pueden afectar a ESPAE al punto de cerrar sus operaciones, afectar en una disminución de su demanda o impactado directamente a sus ingresos, mientras que en nivel de interés se midió el grado de interés que pueden obtener estos grupos al relacionarse con ESPAE.

Figura 4. Matriz Poder – Interés (Gardner, 1989)

Matriz Poder - Interés			
		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	Mínimo Esfuerzo	Mantener Informado
	Alto	Mantener Satisfecho	Actores Clave

Fuente: Gardner, 1989

Posterior de definir la metodología de identificación de los grupos de interés se utilizó la lista inicial expuesta en la **tabla 1** y se procedió a evaluar los grupos de interés según su nivel de poder e interés, el método de evaluación consistió en dar una calificación del 1 al 10 siendo 1 como un nivel bajo y 10 un nivel alto para cada una de las dimensiones de poder e interés. **Ver Anexo 1**

Cabe indicar que para este trabajo se seleccionó como grupos de interés relevantes de ESPAE a aquellos que presentaron mayor poder e interés, definidos según Gardner como los “actores claves”, en la tabla siguiente se detallan los grupos de interés ubicados según su nivel de poder e interés en ESPAE.

Tabla 2. Matriz Poder / Interés de ESPAE

Matriz Poder - Interés			
		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	• Participantes que no fueron admitidos en ESPAE • Emprendedores	• Gerentes generales de empresas industriales / servicios • Empresas de reclutamiento de personal • Directores de instituciones públicas • Personal administrativo ESPAE • Proveedores de material didáctico y servicios
	Alto	• Graduados de ESPAE de hace más de 5 años • Egresados ESPAE • Alumnos de ESPAE que no terminaron el programa • Miembros del CES • Vicedecanato ESPOL	• Profesores Académicos con Phd de ESPAE • Profesores de Alta Gerencia de ESPAE • Coordinadores de maestrías ESPAE • Miembros del consejo consultivo ESPAE • Alumnos Actuales de ESPAE • Graduados ESPAE de los últimos 5 años

Fuente: Elaboración propia

Los principales grupos de interés de ESPAE, basados del análisis antes mencionado, serán parte de la investigación exploratoria del presente proyecto de graduación, los cuales detallamos a continuación:

Tabla 3. Grupos de interés ESPAE

Grupos de interés de ESPAE
1. Profesores Académicos con Phd
2. Profesores de alta gerencia
3. Coordinadores de maestrías de ESPAE
4. Miembros del consejo consultivo ESPAE
5. Alumnos actuales de ESPAE
6. Graduados de ESPAE de los últimos 5 años

Fuente: Elaboración propia

5. INVESTIGACION EXPLORATORIA SOBRE CALIDAD EN SERVICIO DE EDUCACION

Identificada la estrategia operativa de ESPAE y los grupos de interés, se procedió a realizar una investigación exploratoria a sus actores claves y se consultó información en fuentes secundarias con el fin de conocer los aspectos más importantes y diferenciadores, respecto al servicio de educación que ofrecen las escuelas de negocios e identificar los principales atributos de ESPAE y expectativas de sus grupos de interés, que permitirá que sea económicamente sostenible.

Las actividades realizadas para la investigación exploratoria de este capítulo fueron:

1. Investigación en fuentes secundarias
2. Elaboración de guía de entrevistas
3. Entrevistas a profundidad
4. Grupo focal a estudiantes de ESPAE
5. Análisis de datos obtenidos de los grupos de interés de ESPAE
6. Resultados de la Investigación exploratoria

5.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA

El objetivo general de la investigación es encontrar las características más importantes del servicio de educación en administración esperadas por los grupos de interés que permitan a ESPAE ser económicamente sostenible

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar las principales características que esperan los grupos de interés de las escuelas de negocios a nivel mundial
2. Identificar las principales características que esperan los grupos de interés de ESPAE, sobre el servicio en educación ofrecido
 - a. Características de metodologías de enseñanza
 - b. Características de contenido del programa educativo
 - c. Características de capacidades a desarrollar
 - d. Características del cuerpo docente

3. Identificar los principales desafíos que ESPAE tiene, desde la perspectiva de sus grupos de interés

5.2 ANALISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

Al iniciar la investigación se levantó información sobre las características del servicio de educación en administración más deseadas por los grupos de interés de las escuelas de negocio, con el objetivo de tener un marco de referencia sobre las tendencias de los deseos de los estudiantes y hacia donde debe enfocarse la educación en administración, especialmente en las escuelas latinoamericanas.

De acuerdo a un estudio realizado en el 2012 por la Universidad Federal Rio Grande del Sur, en Porto Alegre, Brasil, que tuvo un alcance de 160 estudiantes de escuelas de administración, se identificó tres aspectos generales que son muy importantes para que un programa de administración sea percibido cómo de alta calidad y estos son:

1. Desarrollar en los estudiantes nuevas maneras de interpretar los problemas de la sociedad global
2. Desarrollo de capacidades específicas
3. Desarrollo de competencias relacionales

Según el estudio, las grandes corporaciones están solicitando profesionales con más capacidades y competencias, reclamando que los graduados de las escuelas de negocios no tienen la suficiente visión y experiencia práctica para afrontar la realidad empresarial, enfocan sus críticas hacia las estrategias y metodologías de enseñanza que tienen las escuelas de negocios. Por otro lado, las escuelas de negocios enfocan su posición hacia la falta de capacidad de las corporaciones para saber explotar todas las capacidades que tienen los graduados en postgrados de administración y poder aprovechar todas las competencias que poseen.

Para atender estas necesidades mencionadas las escuelas de negocios deben enfocar su estrategia de operación hacia tres aspectos generales que son:

1. Ofrecer a los estudiantes una aproximación más real a las estrategias corporativas
2. Fortalecer y mejorar continuamente las metodologías de enseñanza
3. Tener como objetivo poder desarrollar el comportamiento interpersonal del estudiante a lo largo de todo el proceso de aprendizaje.

Las escuelas de negocios deben reformular continuamente el diseño de las maestrías para poder ofrecer esa aproximación más real a las estrategias corporativas, con el objetivo de poder mejorar la visión práctica de los estudiantes y asimismo poder causar un impacto positivo en el desarrollo de las empresas, esto va muy ligado con las metodologías de enseñanza, que deben también ser continuamente actualizadas, donde se debe definir al estudiante como el protagonista del proceso de aprendizaje, quién debe llevar a un nivel más alto el conocimiento adquirido y las formas en que lo adquiere.

De acuerdo al estudio, las metodologías de enseñanza deben incluir nuevas formas de interpretar las cosas, personas y a la sociedad y deben poder conectar lo aprendido en clase con la realidad empresarial.

Con respecto al comportamiento interpersonal, los programas de maestría en administración deben incluir mecanismos para motivar constantemente a los estudiantes a involucrarse altamente en el proceso de aprendizaje, así mismo deben darse las oportunidades para poder aplicar todos los conocimientos adquiridos, ofreciendo oportunidades para desarrollar proyectos internos o con la sociedad, motivando el emprendimiento.

Dentro del comportamiento interpersonal es muy deseado por los estudiantes el desarrollo de competencias relacionales como: inteligencia emocional, empatía, asertividad, inteligencia social, autoestima y automotivación. Estas competencias son muy bien vistas y deseadas por la sociedad empresarial, así mismo los estudiantes esperan adquirir y desarrollar capacidades o habilidades durante su proceso de aprendizaje, especialmente capacidades basadas en los siguientes aspectos:

- Capacidad analítica y asociativa, para poder analizar escenarios y mejorar la toma de decisiones.
- Capacidad reflexiva, para poder aprender de los errores.
- Capacidad para tolerar las diferencias para poder trabajar en equipo
- Desarrollar la capacidad de escuchar y tolerar nuevas ideas y puntos de vista.

En general, en el siguiente cuadro se puede resumir las características más valoradas por los estudiantes que esperan de un programa de administración de empresas:

Tabla 4. Características más valoradas por los estudiantes en maestrías de negocios

Características más valoradas	Aspectos relevantes	Formas de obtenerlo
Experiencia apegada a la realidad	Apertura a explorar nuevas formas de interpretar los problemas de la sociedad	Reformular las maestrías y metodologías de enseñanza continuamente
Desarrollo de capacidades	Capacidad Analítica	Desarrollar escenarios para mejorar la toma de decisiones
	Capacidad Relexiva	Aprender de los errores propios y de los demás
	Capacidad para tolerar las diferencias	Desarrollar la capacidad de escuchar, trabajar en equipo para tolerar ideas nuevas y diferentes puntos de vista
Desarrollo de competencias	Competencias relacionales	Desarrollar inteligencia emocional, asertividad, empatía, inteligencia social, relaciones interpersonales, relaciones intrapersonales, autoestima y autoconcepto, automotivación.

Fuente: Elaboración propia

En el año 2007 la Universidad de Harvard inicia un proyecto de investigación con el objetivo de identificar los desafíos de las escuelas de administración a nivel mundial y su posicionamiento en el futuro, el estudio se enfocó básicamente en escuelas de Estados Unidos y Europa. Entre los objetivos de la investigación también estaba generar estrategias para que las escuelas de negocios mejoren el contenido y la calidad de sus programas de administración.

Dentro de este marco se identificó ocho necesidades que todo programa de postgrado en administración debe intentar satisfacer y que constan en la **Tabla No. 5**.

Tabla 5. Necesidades a satisfacer por los programas de administración

Necesidad a satisfacer	Aspectos a desarrollar
Perspectiva Global	- Contenido de tipo global - Experiencia de tipo global dentro de clases - Ética, valores y responsabilidad corporativa
Desarrollo de liderazgo	- Habilidades para motivar e inspirar - Desarrollo personal
Pensamiento Integrativo	- Análisis holístico de los problemas
Comprensión de realidades organizacionales	- Gestión de tareas y proyectos
Pensamiento creativo/innovador	- Técnicas creativas e innovadoras para resolver problemas
Pensamiento crítico	- Capacidad de juicio - Habilidades de comunicación oral y escrita
Rol de las empresas y propósito de los negocios	- Espíritu emprendedor
Riesgo, regulación y restricciones	- Capacidad analítica y ejecutora

Fuente: Elaboración propia

En el año 2012 se inicia en América Latina el proyecto “Rethinking Graduate Management Education in Latin America” impulsado por la misma Universidad de Harvard, en el que se involucró a veintiséis escuelas de negocios de la región y a un número importante de empresarios, con el objetivo de poder identificar los desafíos de los programas de administración y la aplicabilidad en Latinoamérica del proyecto de investigación de Harvard iniciado en el 2007.

Dentro de esta investigación participaron 104 decanos de universidades y escuelas de negocios, 121 empresarios o directivos de empresas públicas y privadas de varios tamaños y sectores económicos y 152 exalumnos de programas de postgrado en administración.

Uno de los objetivos, como ya se mencionó, era el de identificar la aplicabilidad en la región y para esto se identificó cuatro características distintivas o necesidades a satisfacer por los programas de administración en Latinoamérica que son:

1. Enfoque hacia las necesidades locales y regionales.
2. Alto interés en el desarrollo de networking dentro de los programas.
3. Mayor demanda y oportunidad para el emprendimiento.
4. Mayor énfasis en pequeñas y medianas empresas.

Como se puede observar, existe diferencia de las necesidades a satisfacer identificadas a nivel mundial, a diferencia de los países desarrollados, en América Latina se busca más adaptación a las realidades locales y se enfoca más en el sector empresarial local.

En Ecuador se realizó también la investigación liderada por la ESPAE Graduate School of Management y el IDE Business School, participaron diez empresas y diez universidades o escuelas de negocios de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. Los resultados sobre las principales características deseadas para los programas de postgrados en administración fueron los siguientes presentados en la **Tabla 6**:

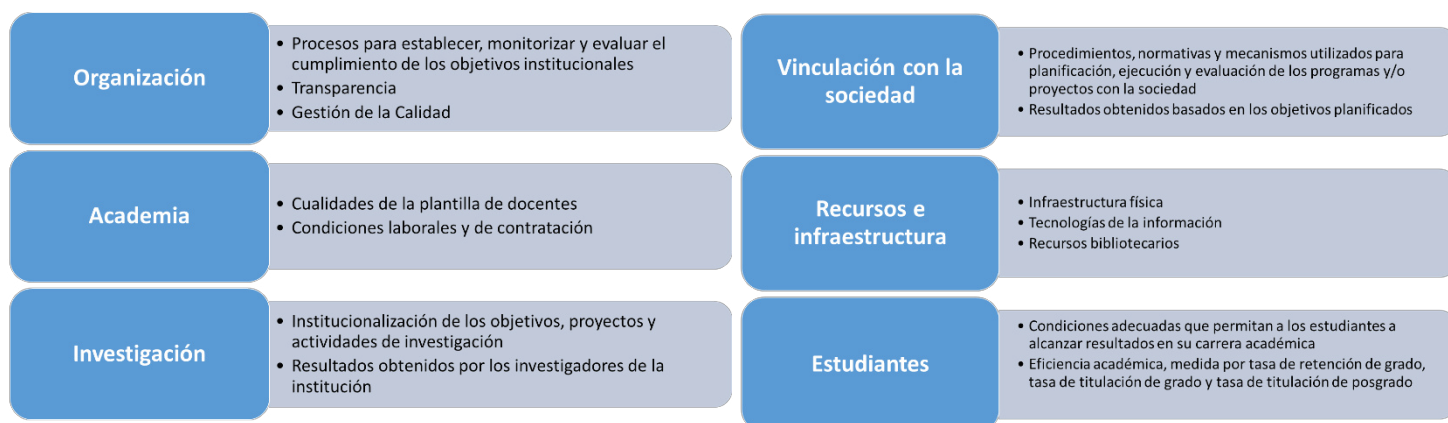
Tabla 6. Características deseadas en los programas de postgrados de administración en Ecuador.

Características de los programas	- Educación en Emprendimiento - Enfoque práctico - Enseñanza personalizada - Valores, responsabilidad, sostenibilidad, ética - Relación con el mercado y las empresas	Características de los estudiantes	- Estudiantes más jóvenes - Incremento de los requerimientos futuros de estudiantes - Competitividad - Diversificación: estudiantes de otras disciplinas - Incremento de los estudiantes con educación técnica
Desafíos	- Mejorar la formación en valores y ética - Desarrollar un enfoque internacional (idiomas, intercambio, educación) - Mejorar en innovación - Mejorar la calidad de los profesores	Características de los profesores	- Experiencia, talento, pedagogía - Alto nivel de Investigación - Actualización continua - Full time
Características del pensum académico	- Globalización - E-learning - Valores humanos y sociales - Especialización - Flexibilidad	Características de las instalaciones	- Nuevas tecnologías - Espacios multipropósitos - Espacios personales - Grupos más pequeños - Espacios más pequeños

Fuente: Elaboración propia

Otra fuente que revisamos para comprender mejor los estándares de calidad de las instituciones de regulación de educación superior en Ecuador, fue el CEAACES que se fija en seis criterios de evaluación que están relacionados con las actividades de las universidades y escuelas politécnicas, basados en la normativa vigente y estos son:

Figura 5. Criterios de evaluación del CEAACES



Fuente: CEAACES
Elaboración propia

5.3 INVESTIGACION EXPLORATORIA A LOS GRUPOS DE INTERES

Luego de identificar las principales características deseadas por las partes interesadas respecto a las escuelas de negocios, se realizó una investigación exploratoria a los grupos de interés de ESPAE identificados en la **tabla 3**. El objetivo de la investigación fue identificar información adicional sobre los aspectos críticos de la calidad de ESPAE a través de las perspectivas de los grupos de interés de ESPAE.

La investigación exploratoria consistió en dos actividades: entrevistas a profundidad y grupos focales.

5.3.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La lógica para seleccionar a los entrevistados es la diversidad y la saturación. Se seleccionaron entrevistados para cubrir un rango de diversas variables. Por ejemplo, se seleccionaron ex alumnos que ocupen cargo de gerencia en distintas industrias, profesores con perfil académico y perfil profesional, coordinadores académicos de todos los programas de maestría que se ofrecen en la escuela, miembros del Consejo consultivo de ESPAE y alumnos de los diferentes programas.

Se detuvieron las entrevistas cuando éstas dejaron de aportar información nueva para la investigación. De esta manera se realizaron 33 entrevistas a profundidad a los 6 grupos de interés, de las cuales 16 entrevistas se componen por personas que han recibido el servicio de educación de ESPAE, conformado por estudiantes y graduados de la escuela y el segundo grupo compuesto por 17 personas que prestan sus servicios a ESPAE para dictar clases, dirigir las maestrías o hacer el rol de consultor académico.

La distribución de las entrevistas a profundidad se detalla a continuación:

Tabla 7. Distribución de entrevistas a profundidad

Grupos de interés	Número de entrevistas
Profesores Académicos con Phd de ESPAE	6
Profesores de Alta Gerencia de ESPAE	5
Coordinadores de maestrías ESPAE	4
Miembros del consejo consultivo ESPAE	2
Alumnos Actuales de ESPAE	8
Graduados ESPAE de los últimos 5 años	8
Total	33

Fuente: Elaboración propia

Para los grupos de interés entrevistados, se elaboró una guía de entrevistas sobre temas relacionados a perspectiva de calidad y características de las escuelas de negocios, habilidades esperadas por los graduados de escuelas de negocios y contenidos de los programas educativos. **Ver Anexo 2**

Los datos obtenidos de las entrevistas a profundidad a los grupos de interés se los analizaron mediante un proceso realizado en el software estadístico y de análisis de datos llamado R, se siguió el siguiente proceso:

1. Elaboración de reporte escrito de cada una de las entrevistas realizadas
2. Definición de códigos para agrupar ideas principales que pudieran haber sido encontradas en las entrevistas
3. Introducción de los reportes escritos en el software
4. Introducción de los códigos definidos en el software
5. Análisis de los reportes y clasificación de las ideas principales en los códigos previamente definidos
6. Análisis de los códigos para asegurar que las ideas se encuentren clasificadas correctamente
7. Identificación de los códigos más relevantes de acuerdo al número de veces que fueron mencionados en los reportes de entrevistas
8. Análisis y agrupación de códigos relacionados entre sí en aspectos relevantes encontrados que permitieron interpretar mejor la información recopilada.

A continuación, se detalla los aspectos relevantes encontrados y una descripción general de cada uno:

Tabla 8. Aspectos relevantes de las entrevistas a profundidad

Aspectos Relevantes	Descripción general
Contenido de programa educativo	Malla curricular, Materias, planes de trabajo, cursos especializados, ética y valores, diseño del programa.
Satisfacción de los estudiantes	Satisfacción y expectativas de los estudiantes
Certificaciones de calidad	Acreditaciones y certificaciones de calidad
Profesores	Experiencia, formación, currículum y publicaciones de los docentes
Metodología de enseñanza	Balance teórico – práctico, casos en clases (locales y globales), poner en práctica lo aprendido
Servicios administrativos	Contratación y evaluación de los profesores, atención a los estudiantes, horarios y disponibilidad de aulas
Admisión estudiantes	Experiencia, diversidad y conocimiento de inglés de los estudiantes, métodos de selección.
Experiencia de aprendizaje	Experiencia del estudiante en aula, evaluación estudiante – profesor, pasantías internacionales
Exigencia académica	Nivel de exigencia del programa de estudio
Infraestructura del campus	Edificio, biblioteca, tecnología, parques, aulas, climatización, audio y video
Investigación	Investigación alumnos y profesores
Marca ESPOL	Prestigio ESPOL y experiencia de pregrado con ESPOL.
Capacidad de pago	Precio de maestría y formas de pago
Capacidades de los graduados	Habilidades, capacidades, liderazgo, comunicación, emprendimiento, innovación y aplicabilidad de los conocimientos aprendidos por los graduados
Empleabilidad de los estudiantes	Bolsa de trabajo y vinculación de estudiantes y graduados con empresas para oportunidades laborales

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 GRUPO FOCAL

Luego del proceso de entrevistas a profundidad, se tuvo la necesidad de complementar la información obtenida en las entrevistas para conocer los puntos de vista de los estudiantes, para tener una perspectiva más clara de su experiencia como estudiantes de un programa de administración de ESPAE.

Se realizó un grupo focal compuesto por 7 estudiantes que en ese momento eran parte de un programa de postgrado de ESPAE, los cuales se componen de la siguiente manera:

Tabla 9. Grupo Focal a estudiantes de ESPAE

FOCUS GROUP			
Lugar y Fecha: Guayaquil, 20 de mayo de 2016			
Sexo	Estudiante de Maestría	Profesión	Empresa
F	MAE 32	Ing. Comercial	Superintendencia de Compañías
F	MAE 32	Ing. en Comercio y Finanzas	Trust Control
M	MGP 10	Ing. Eléctrico	CENEL
M	MGP 10	Ing. Eléctrico	CELEC
F	MGP 11	Ing. en Sistemas	Corporación el Rosado
M	MGP 11	Ing. en Sistemas	Superintendencia de Bancos
F	EMAE 19	Ing. Marketing	Cervecería Nacional

Fuente: Elaboración propia

En el grupo focal se pudo complementar la percepción del servicio de la calidad de educación de ESPAE, basado en la experiencia que tuvieron a lo largo de cursar sus programas, cabe mencionar que la mayoría de los entrevistados habían cursado más de la mitad de sus programas de estudio.

5.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA

De acuerdo a las entrevistas realizadas se identificó los siguientes resultados en cada uno de los **aspectos relevantes** encontrados:

5.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA

El contenido del programa es uno de los componentes más importantes dentro del proceso de enseñanza en las escuelas de negocio y de mayor impacto tanto en el desarrollo de carrera del estudiante, como en el desarrollo de las organizaciones. Según una investigación realizada por Ralph Tyler, profesor de la Universidad de Ohio, en 1949, y reforzada por Gerald W. Fry, profesor de la Universidad de Minnesota, en el 2014, el proceso de enseñanza de una escuela de negocios consta tres aspectos fundamentales: el contenido del programa, los alumnos y la metodología de enseñanza. Todos estos aspectos han sido señalados como relevantes por los grupos de interés de ESPAE, los dos últimos son analizados más adelante.

Figura 6. Proceso de enseñanza



Fuente: Elaboración propia

Una de las principales características señaladas por los grupos de interés, en especial por los miembros del Consejo Consultivo, alumnos actuales y profesores de alta gerencia, es la de incluir la enseñanza de ética y valores a lo largo de toda la malla curricular, de manera transversal en cada una de las materias. Para un miembro del Consejo Consultivo de ESPAE, la enseñanza de ética es fundamental en las escuelas de negocios y es un tema que ha venido tomando mucha fuerza en el sector empresarial en los últimos años, su enfoque básicamente es que los profesionales deben tener un comportamiento ético en todo proyecto del que formen parte dentro de la organización, en toda decisión que tomen o en todo emprendimiento interno que realicen, ya que su impacto puede ser muy alto dentro de la empresa.

Algo muy valorado por todos los grupos de interés es la actualización constante del contenido y malla curricular del programa, debe estar acorde a los cambios del mercado y debe enfocarse a las realidades nacionales y globales, de acuerdo a esto, uno de los coordinadores académicos de ESPAE, realiza una especie de benchmarking con otras universidades tanto locales como regionales, para poder ver las tendencias en los contenidos de los programas de administración y poder aplicar los cambios localmente, esto es algo que se pudiera generalizar para todos los programas de ESPAE.

Otras características del contenido del programa son las que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Características valoradas en el contenido del programa y malla curricular

Características valoradas en el contenido del programa y malla curricular:
Desarrollar el espíritu emprendedor y promover la innovación
Incluir materias que desarrollen las habilidades blandas del estudiante
Promover proyectos con la sociedad y con el sector empresarial
Incluir materias más prácticas y participativas
Dictar materias totalmente en inglés
Ofrecer mas opciones de materias electivas
Incluir temas de sostenibilidad
Reforzar la enseñanza de temas legales
Estructurar correctamente el orden de las materias en la malla curricular

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 METODOLOGIA DE ENSEÑANZA

La metodología de enseñanza es otro de los procesos importantes dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes, en este contexto es importante centrar al estudiante como protagonista del proceso, las metodologías son las diferentes formas en las que, tanto la escuela, como los profesores, hacen llegar el conocimiento, a través del diseño de los cursos, del desarrollo de oportunidades para practicar lo aprendido y del acompañamiento que le puedan brindar al estudiante durante el programa.

Antes que definir una metodología de enseñanza, es importante poder identificar la forma en la que aprenden los estudiantes, esto es algo que la mayoría de escuelas de negocios no toman en cuenta. Según un estudio de Jean Leave y Etienn Wenger, de la Universidad de California, realizado en 1991, con respecto al proceso de aprendizaje de los estudiantes, se pueden contextualizar los siguientes aspectos como relevantes:

- Todos los estudiantes interpretan de diferentes maneras lo aprendido y la forma en la que se enseña puede tener un alto impacto en esta interpretación.
- El conocimiento previo que tengan los estudiantes es muy importante para que el proceso de aprendizaje fluya y debe ser activado de alguna forma.
- Los estudiantes deben ser encaminados a comprometerse con lo que están aprendiendo.
- Es importante que los profesores identifiquen los niveles en los que inicia el estudiante el aprendizaje para poder encaminarlos y definir los objetivos correctamente.

- Los estudiantes y los profesores son ambos responsables del proceso de aprendizaje.
- La retroalimentación y la discusión en clase son importantes para el profesor y para el alumno para permitirles identificar si están alcanzando los objetivos y se están adaptando a la metodología de enseñanza.
- Las discusiones y trabajos en grupos, incluso en parejas, pueden ser una gran herramienta de enseñanza.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, uno de los aspectos más relevantes es el involucramiento del estudiante y la interacción con el profesor, de hecho, los grupos de interés esperan que las clases sean realizadas por los alumnos, es decir que exista un alto nivel de contribución por parte de ellos. Para uno de los directivos de ESPAE, la metodología de enseñanza debe ser centrada en el estudiante, sin embargo, indica que esto no es del gusto de los alumnos ya que prefieren y están acostumbrados a sentarse a escuchar al profesor.

Por otro lado, los estudiantes entrevistados se enfocan en recibir metodologías más prácticas y apegadas a la realidad empresarial, es muy valorada la metodología del caso, especialmente casos actualizados y locales, pero también esta metodología debe ajustarse al tipo de materia que se dicta y debe ser bien ejecutada por el profesor en la clase.

Algo muy importante es la vinculación empresarial, debe ser parte del desarrollo de la materia poder involucrar más a los estudiantes con el empresario, invitándolos a las aulas para que puedan compartir su experiencia y forma de interpretar las cosas, además, debe poder darse la oportunidad a los alumnos para realizar proyectos en conjunto con las empresas locales y también vincular a la sociedad.

En general las características de las metodologías de enseñanza de acuerdo a la investigación realizada son las detalladas en la **Tabla 11**

Tabla 11. Características de la metodología de enseñanza

Características de la metodología de enseñanza:
Debe estar ligada a la práctica de casos reales, locales y actuales para desarrollar el pensamiento crítico
Debe motivar al estudiante para involucrarse activamente en sus materias por medio de proyectos o casos particulares
La enseñanza debe ser centrada en el alumno, es decir ellos deben desarrollar la clase
Las bases teóricas deben ser de muy alto nivel
Debe ajustarse perfectamente a la materia y al profesor que la dicta
Debe involucrar trabajos grupales y ambiente colaborativo
Debe incluir el uso de recursos digitales
Debe hacerse seguimiento a la metodología para ver su funcionamiento y debe ser constantemente actualizada
Debe tener un enfoque global teniendo siempre en cuenta la realidad local

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 SISTEMA DE ADMISIÓN

Los sistemas de admisión fueron diseñados con el objetivo específico de poder valorar las capacidades y aptitudes de los postulantes para un programa de estudios y consigo poder seleccionar los mejores candidatos para priorizar la excelencia y experiencia académica de los estudiantes durante su carrera de estudio.

Actualmente la ESPAE dentro de su proceso de admisión tiene como primer filtro de postulantes la Prueba de Admisión a Estudios de Postgrado (PAEP), desarrollada por el Sistema Tecnológico de Monterrey con asesoría inicial de College Board en 1992.

La PAEP son pruebas estandarizadas, validadas estadísticamente y comparables en la puntuación, compuesta por siete secciones que miden diferentes áreas de conocimiento como razonamiento verbal, cuantitativo, habilidades cognitivas, redacción e inglés.

Además de la prueba de admisión ESPAE toma en cuenta otros elementos para seleccionar a sus postulantes, entre ellos deben cumplir con ciertos requisitos mínimos para cada interesado, como tener un título universitario, experiencia laboral y una edad mínima y a su vez son evaluados en una entrevista con el coordinador de la maestría.

Los grupos de interés entrevistados mencionaron que este proceso de admisión es crítico para el programa educativo, ya que los participantes del programa cumplen un rol importante

para la calidad del mismo, por lo que deberían reunir los requerimientos mínimos del perfil esperado y tener un nivel de conocimientos similar.

Los principales aspectos mencionados por las partes interesadas de ESPAE sobre el sistema de admisión son:

Tabla 12. Aspectos relevantes sobre el sistema de admisión de ESPAE

Aspectos relevantes	Breve descripción
Capacitar a los coordinadores de maestría en selección de postulantes	La capacitación en selección permitirá una mejor calidad de estudiantes y consiga elevará la calidad del programa
Evaluar con profundidad los perfiles buscados	Contar con buenos perfiles de estudiantes de experiencia y diversas profesiones enriquecerán la calidad del programa
Reclutar talentos	ESPAE debe ir y buscar aquellos profesionales con gran potencial a las empresas públicas y privadas para ser parte de sus programas de formación académica
Mejorar proceso de entrevista de postulantes	La entrevista a los postulantes debe ser individuales, en las entrevistas a los grupos de interés, los estudiantes mencionaron que tuvieron entrevistas grupales y no fue de su total agrado, además sería conveniente de que dos o más personas realicen la entrevista y al final tener otros puntos de vista para la selección.
Suficiencia de inglés	Muchos casos de estudio son en inglés y hay muchos recursos bibliográficos en este idioma, lo que hace que el conocimiento de esta lengua extranjera sea necesaria para la formación del profesional

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 CAPACIDADES DESARROLLADAS POR EL ESTUDIANTE

Las capacidades que se pueden desarrollar durante la carrera ha sido uno de los temas más relevantes en los programas de administración en las escuelas de negocio, en especial porque se pretende alinear lo que las empresas buscan, con respecto a los perfiles de los profesionales, y lo que las escuelas de negocio están haciendo para prepararlos.

En el 2014, un estudio realizado por la Universidad de Pepperdine, en California, identificó que las habilidades y capacidades más valoradas por los diferentes grupos de interés de una escuela de negocios (estudiantes, profesores, sector empresarial) son las habilidades blandas, especialmente las habilidades relacionales, se destaca la capacidad para relacionarse como la número uno desarrollada entre profesionales de alto rendimiento hoy en día, dentro de este contexto se puntualiza la habilidad para compartir su visión con los demás y poder encaminar a todo un equipo hacia un mismo objetivo. Otras capacidades importantes identificadas son las siguientes:

- Habilidades interpersonales y conocimiento de sí mismo.
- Comunicación efectiva.
- Capacidad para poder alinearse rápidamente a cualquier tipo de proyecto.

- Capacidad para poder convencer, persuadir e inspirar, para poder construir equipos y encaminarlos al éxito.
- Capacidad de escuchar a los empleados o miembros de un equipo y poder integrarlos en el proceso de toma de decisiones.
- Honestidad e integridad.
- Simplicidad.

Lo mencionado soporta lo encontrado en la investigación realizada en el presente proyecto, para Ramiro Pito, Gerente General de Unicol y miembro del Consejo Consultivo de ESPAE, son importantes las bases teóricas del estudiante, sin embargo, considera que hay otras capacidades que van a ser de mayor aporte durante el desarrollo de su carrera y que además causan un alto impacto en las organizaciones, Ramiro menciona la capacidad de poder controlar las emociones, poder actuar con prudencia pero a la vez no ser adverso al riesgo y sobre todo algo fundamental es la capacidad de actuar de forma ética.

En general todos los entrevistados coinciden que las habilidades blandas son las más valoradas y las más deseadas de desarrollar, sin dejar a un lado las capacidades académicas. A continuación, se detallan las más relevantes por los grupos de interés de ESPAE.

Tabla 13. Capacidades más valoradas por los grupos de interés

Capacidades más valoradas por los grupos de interés	
Liderazgo	Empatía
Comunicación efectiva	Creatividad
Ética y valores	Identificador de oportunidades
Control de emociones	Habilidades administrativas
Honestidad e integridad	Capacidad para resolver conflictos
Negociación efectiva	Capacidad emprendedora
Trabajo en equipo	Capacidad estratégica y de planificación
Capacidad emprendedora	Capacidad de fácil adaptación
Capacidad para trabajar bajo presión	Capacidad ejecutora y resolutoria
Buenas relaciones interpersonales	Capacidad multitarea
Apertura de pensamiento	Visión global

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 PROFESORES

En términos de educación, los profesores son el factor más importante para lograr el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, porque son quienes deben ser capaces de trabajar en equipo con sus estudiantes creando situaciones o ambientes que faciliten su aprendizaje.

En la actualidad las escuelas de negocios buscan atraer nuevos postulantes mostrando sus fortalezas al mercado y una de las más publicitadas es contar con una plantilla de docentes de alta calidad académica y de experiencia, que enriquecerán la experiencia de los estudiantes en la maestría.

La Universidad Técnica Particular de Loja, en un estudio publicado en el 2015, menciona que el profesor universitario es un mediador del aprendizaje, compuesto por tres ámbitos:

1. Organizar y diseñar experiencias de aprendizajes
2. Motivar la curiosidad intelectual y dinamizar el aprendizaje, mediante técnicas, estrategias y recursos innovadores
3. Ser de apoyo a los estudiantes con énfasis tutorial, mediante la retroalimentación del trabajo y aprendizaje del estudiante (aprendizaje acompañado)

Nuestra investigación en campo a los grupos de interés recopiló características acerca de los profesores que se espera que ESPAE tenga, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 14. Aspectos relevantes sobre los profesores de ESPAE

Profesores	Breve descripción
Motivar al estudiante	Deben ser motivadores con el fin de incentivar el aprendizaje del estudiante
Competencias	Deben tener buena pedagogía, metodologías de enseñanza y a su vez dominar las materias que dictan
Experiencia	Se espera que tengan experiencia en docencia y a su vez que tener experiencia en negocios, de preferencia en cargos de alta gerencia. Los estudiantes muestran mucho interés por conocer los aciertos y desaciertos de los profesores que tienen experiencia en empresas y negocios.
Profesores con Phd	Las escuelas de negocios de calidad cuentan con profesores con grado doctoral, los grupos de interés consideran que ESPAE necesita más docentes con esta característica sin descuidar la experiencia en campo
Exclusividad	El tener profesores exclusivos para la escuela da una ventaja competitiva siempre y cuando el profesor sea considerado como excelente.
Investigación aplicada	Los grupos de interés perciben como importante que los profesores hagan investigación y aporten a la sociedad con sus publicaciones

Fuente: Elaboración propia

5.4.6 NETWORKING

En el entorno actual los profesionales no tienen que conformarse sólo con la educación que pueden recibir en aula, sino en aprovechar el desarrollo de las redes de contacto que son un factor clave para todo profesional.

Los programas de educación en administración son dirigidos a profesionales y ejecutivos con experiencia laboral y en algunos casos de cargos gerenciales, que buscan añadir nuevos enfoques de conocimientos de administración a los que ya poseen.

Los participantes de los programas de administración de las escuelas de negocios tienen la oportunidad de desarrollar sus redes de contactos al interactuar con los demás participantes de su programa y en algunos casos se abre la posibilidad de creación de redes de contactos internacionales, donde pueden intercambiar experiencias y cultura.

ESPAE en la actualidad tiene cuatro programas de educación en administración, cada uno con su enfoque distinto, que reúne profesionales como participantes de diversas profesiones e industrias, lo que es una oportunidad grande para el desarrollo de las redes de contacto.

En las entrevistas a los grupos de interés, encontramos información relevante sobre el networking que detallamos a continuación:

Tabla 15. Aspectos relevantes sobre networking de ESPAE

Networking	Breve descripción
Comunidad de graduados ESPAE	ESPAE tiene más de 2000 graduados, número que cada año va en aumento, por lo que existe la oportunidad para los graduados y estudiantes de ESPAE de crear una comunidad que pueda vincularlos con el fin de permitir un desarrollo profesional y la posible generación de negocios
Vincular participantes de las maestrías	Normalmente los estudiantes desarrollan más su red de contactos entre sus compañeros de aula, sin embargo pueden aprovechar a los profesionales de los demás programas de ESPAE para lograr una red de contactos más fuerte.
Vínculo estudiantes con empresas	ESPAE debe ser un vínculo para relacionar a los estudiantes con las empresas y expertos del mercado, para así tener oportunidades laborales y de creación de nuevos negocios
Convenios con universidades del exterior	Los entrevistados creen que los convenios deben ser mejor difundidos, porque no conocen los beneficios de los convenios existentes. Uno de los intereses de los convenios con el exterior es de participar en cursos o programas que les permita a los estudiantes enriquecer su aprendizaje y además de crecer su red de contactos profesional.

Fuente: Elaboración propia

5.4.7 MARCA ESPOL

La reputación de las universidades siempre ha sido algo a tomar en cuenta ya sea por el mercado o por los interesados en estudiar una carrera, en especial en el caso de las escuelas de negocios y los programas de posgrado en administración.

En Estados Unidos, por ejemplo, las grandes consultoras como el Boston Consulting Group o Mckinsey & Company sólo contratan profesionales graduados de maestrías provenientes de las escuelas de negocios con mejor ubicación en el ranking (por lo general las tres primeras) como Harvard, Standford o Wharton University. Así mismo los mejores estudiantes buscan estudiar en las mejores universidades, todo esto desata una reacción en cadena, ya que en este contexto, las escuelas de negocio trabajan duro para mantener esta buena reputación, haciendo grandes inversiones en reclutar a los mejores profesores, generando valor agregado a los estudiantes ya sea por la infraestructura, desarrollando redes de contacto para los estudiantes y mejorando sus oportunidades de carrera.

Haciendo la analogía con la situación en Ecuador podemos decir que sucede algo similar, muchas empresas que buscan contratar profesionales de calidad, además de su experiencia laboral, toman como referencia la universidad donde se formaron como profesionales. ESPOL es una universidad catalogada como de las más exigentes del país, calificada como categoría A por el SENESCYT, en el ranking de Universidades del 2016 ocupó el puesto número tres entre las Universidades de Ecuador, según la página web webometrics, luego de la Universidad San Francisco de Quito y la Universidad Católica de Quito. A nivel Latinoamericano ESPOL ocupa el lugar 138.

ESPAE al ser una unidad de ESPOL se ve respaldada por esta buena reputación, así mismo sus estudiantes pueden ser catalogados como buenos profesionales por la buena educación que reciben al tener como punto de referencia la exigencia y metodologías de enseñanza que son impartidas en la ESPOL. En el 2015 ESPAE ocupó el puesto número 26 a nivel Latinoamericano en este ranking y el número uno en Ecuador.

En la presente investigación, los entrevistados (alumnos actuales y ex alumnos) mencionaron que uno de los factores que más influyó al momento de tomar la decisión de realizar sus estudios en ESPAE fueron las buenas referencias que tuvieron de ESPOL y la percepción de calidad y exigencia, provenientes tanto de alumnos como de graduados, además indican que ser parte de ESPOL es un sello de garantía de aprendizaje.

Un ex alumno de la promoción 30 de la maestría en administración de empresas regular y a su vez ex alumno de ESPOL en pregrado, menciona que su decisión para elegir estudiar en ESPAE se basó en las buenas recomendaciones que recibió por parte de su jefe, quién también fue ex alumno de la escuela, el que le indicó que la educación impartida en esta institución es de alto nivel, se prioriza el trabajo en equipo y se impulsa el desarrollo de habilidades como la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y la capacidad de análisis de casos, además el realizar sus estudios de pregrado en la ESPOL le sirvió para conocer el nivel de exigencia académica que prevalece y que le permitió ubicar a ESPAE en la misma línea de exigencia.

5.4.8 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura juega un rol importante en las escuelas de negocios para el aprendizaje de los estudiantes, dependiendo de la infraestructura los estudiantes dispondrán de instalaciones físicas, recursos bibliográficos y tecnológicos que facilitarán su experiencia durante el programa.

En la actualidad ESPAE cuenta con 6 aulas para sus clases, compuestas por 4 aulas convencionales y 2 aulas acondicionadas con cubículos para trabajos grupales, además tiene una biblioteca con una colección de libros en ciencias económicas, administrativas y financieras, en la que los estudiantes pueden hacer consultas para su aprendizaje y cuentan con bibliotecas virtuales con acceso a más de 12.500 libros y revistas que pueden consultar en línea.

ESPAE tiene un laboratorio informático equipado con 35 computadoras con acceso a internet, donde se dictan clases de comercio electrónico, sistemas de información, finanzas, estadísticas, entre otras materias.

En las entrevistas a profundidad los grupos de interés mencionaron que la infraestructura es importante para la calidad del servicio de educación y que ESPAE debe ofrecer instalaciones cómodas para los estudiantes y profesores, porque la mayoría previo a las clases en el caso de la maestría regular vienen de su jornada laboral que en promedio es de 8 horas y luego deben estar en aula por 3 horas más y la comodidad de las aulas facilitará la atención de las clases.

En el caso de las maestrías ejecutivas la situación es similar, porque los participantes deben estar en aula por alrededor de 8 horas por día los fines de semana.

Los principales comentarios relacionados a la infraestructura de ESPAE mencionado por los grupos de interés fueron los siguientes:

Tabla 16. Aspectos relevantes sobre la infraestructura de ESPAE

Infraestructura	Breve descripción
Imagen ejecutiva y moderna	La infraestructura de ESPAE es percibida como antigua y los grupos de interés consideran que se debe proyectar una imagen moderna y ejecutiva
Aulas cómodas	Todas las aulas de ESPAE debe contar con buena iluminación, acústica, sillas y mesas cómodas, cubículos para trabajos grupales, recursos audiovisuales, pizarras y climatización adecuada.
Áreas de trabajo para estudiantes	Los estudiantes fuera de clases necesitan de áreas de trabajo equipadas con computadoras para poder hacer sus proyectos con sus grupos de estudio, en ESPAE normalmente los estudiantes usan la biblioteca para esta actividad, pero no es el mejor lugar de reunión, porque en la biblioteca se debe guardar silencio para no interrumpir a los lectores.
Mejorar en recursos informáticos	Los recursos informáticos como página web y Sidweb deben ser más amigables con el usuario y aumentar el ancho de banda de internet de ESPAE, porque cuando hay muchos estudiantes en clases, la velocidad es muy lenta.
Horario extendido de Biblioteca	Los estudiantes necesitan los recursos bibliográficos para sus tareas, estudios e investigaciones, pero existe la limitación del horario de la biblioteca y muchos entrevistados mencionaron la necesidad de extender estos horarios.
Bar de alimentos y bebidas	El bar que actualmente hay en ESPAE es muy limitado y no es cómodo para los estudiantes y usuarios del campus, debería ser más surtido y cómodo.
Parqueos	En muchos casos no hay espacios disponibles en el parqueadero e incluso ha habido casos de fallas en la seguridad del parqueo

Fuente: Elaboración propia

5.4.9 CERTIFICACIONES

El propósito de una certificación en las escuelas de negocios es asegurar un alto estándar de calidad en el proceso de educación, por lo general son de carácter voluntario y no están ligadas a ninguna entidad gubernamental. Una certificación es en sí, someter a la escuela a una revisión independiente por alguna entidad para evaluar la capacidad para proporcionar programas de calidad.

Las acreditaciones o certificaciones contribuyen a la buena imagen y reputación de una escuela de negocios, algo que ya vimos es importante para los grupos de interés. ESPAE cuenta, desde el año 2015, con la acreditación AACSB, que es una de las acreditaciones más respetadas a nivel mundial. La Asociación para la promoción de las escuelas de negocios (AACSB por sus siglas en inglés), fue fundada en el año 1916 por un grupo de universidades de élite enfocadas en legitimar sus altos estándares de sus procesos de educación, con el paso

del tiempo la certificación AACSB se ha convertido en un símbolo de excelencia para las escuelas de negocio.

Para poder obtener la acreditación hay que pasar por una serie de procesos y evaluaciones, no es algo fácil y además es un proceso costoso, incluye gastos que pueden bordear fácilmente los 100 mil dólares, por esta razón tiene muchos opositores, los mismos que además se refieren a que el trámite para ser parte de la asociación es muy burocrático y que la certificación está más enfocada a evaluar los recursos administrativos de las escuelas de negocios que los programas en sí. A más de la certificación AACSB existen otras certificaciones a las que las escuelas pueden acceder como las ISO o la certificación ACBSP (Association of College Business Schools and Programs).

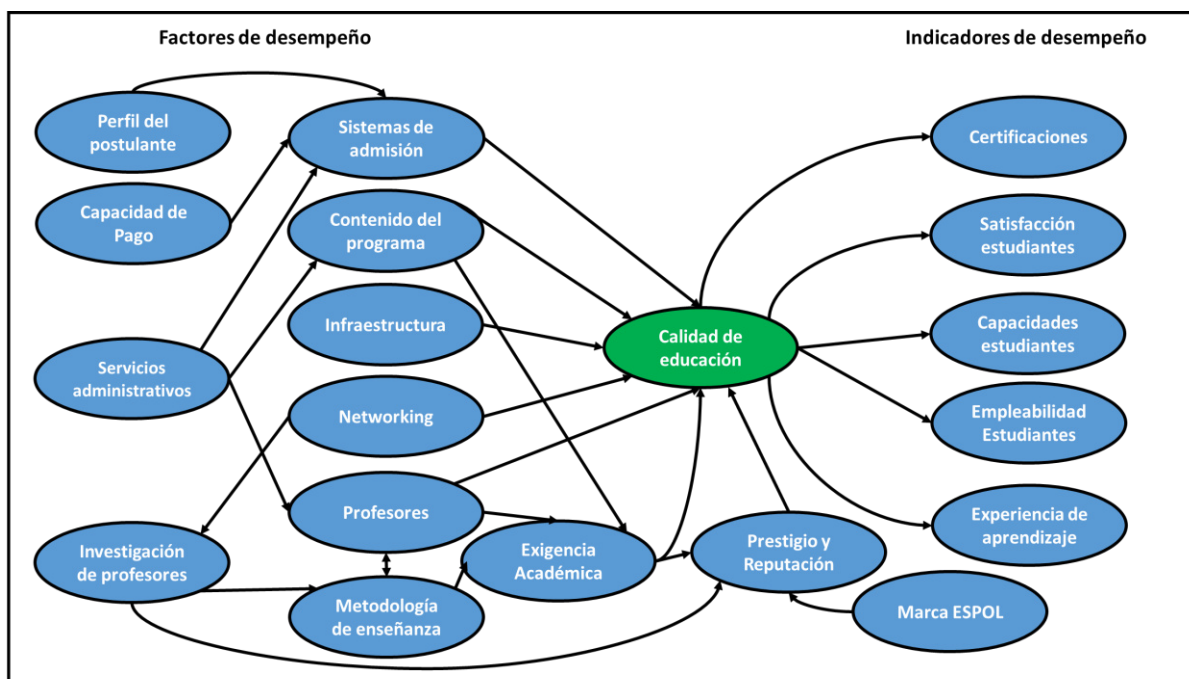
Para los grupos de interés entrevistados, que ESPAE cuente con esta certificación es definitivamente un punto diferenciador, es la única escuela de negocios en poseerla. Para Roberto Palacios, profesor de ESPAE, la certificación es un proyector de calidad, es un activo intangible de mucho valor, que impacta especialmente en la percepción que tiene el mercado acerca de ESPAE. Por otro lado, William Loyola, también profesor de ESPAE, indica que esta certificación no necesariamente es sinónimo de ser una escuela de negocios de excelencia, indica que por ejemplo Harvard está entre las mejores universidades del mundo y no posee esta certificación, además indica que ser parte de esta certificación resta cierta flexibilidad a la escuela al tener que cumplir ciertos requisitos como el número mínimo de profesores PHD dentro de su claustro académico.

En general, la acreditación AACSB es muy relevante para los grupos de interés, para los estudiantes entrevistados es un aspecto que puede llevar a tomar la decisión de elegir ESPAE en su momento o es un valor agregado para la carrera que están desarrollando dentro de la institución, valorando, además, que les da mayor reconocimiento internacional.

5.5 FACTORES E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE ESPAE

Basado en la investigación exploratoria podemos decir que los grupos de interés consideran que para que la educación sea percibida de calidad, deben existir ciertos factores que aporten a la calidad del servicio que denominaremos “factores de desempeño”, posterior a esto la calidad de la educación va a desembocar en los resultados finales que permitirán medir y comprobar la calidad del servicio que en la **Figura 7**, se detallan como indicadores de desempeño.

Figura 7. Factores e indicadores de desempeño de ESPAE



Fuente: Elaboración propia

El sistema de admisión está vinculado con el perfil del estudiante, que involucra la experiencia y conocimientos que pueda aportar cada persona admitida en los programas, está vinculado además con la capacidad de pago de los postulantes, que afectará a la decisión de admisión y al correcto manejo de los ingresos de la escuela. Por último, está vinculado con el servicio administrativo que brinden los miembros de ESPAE a los postulantes durante todo el proceso de admisión, que es la carta de presentación del servicio de educación ofrecido por la institución.

Los servicios administrativos pueden también tener un alto impacto en el factor del contenido del programa, ya que el diseño, planificación, alineamiento y revisión de los mismos son tareas del personal administrativo de la institución, así mismo está vinculado con el factor Profesores, ya que es el personal de ESPAE el que organiza la logística de las clases, en lo que se refiere a horarios, aulas asignadas, recursos tecnológicos, etc., y coordina con el profesor de cada materia el material que debe ser entregado.

La Investigación realizada por los profesores de planta de ESPAE es un factor que tiene un alto impacto y está vinculado con algunos factores como el Networking, ya que el alcance de las investigaciones que desarrollen puede permitirles a los profesores llegar a contactos de diferentes organizaciones de diversas áreas de estudio, lo que mejorará la red de contactos

de la escuela y así mismo la red de contactos a la que pueda tener acceso el estudiante. Por otro lado, la investigación que realicen los profesores puede también proporcionarle nuevas metodologías de enseñanza para poder ponerlas en práctica en las clases que dicten, y además pueden hacer uso de la investigación para poder exponerla o desarrollar aún más en conjunto con los estudiantes.

Por último, las Investigaciones también afectan a un indicador, el de Prestigio y reputación de la escuela, ya que el número de investigaciones que logren publicar los profesores es algo valorado tanto por los rankings de Universidades como en las evaluaciones realizadas por las instituciones controladoras del sistema educativo ecuatoriano y son también tomados en cuenta en los procesos de certificación de los que participa ESPAE, como el de AACSB, lo que definitivamente tiene un impacto en el prestigio de la institución.

Hay tres factores que están estrechamente vinculados, que son la exigencia académica, los profesores, y las metodologías de enseñanza, y todos tienen un alto impacto en la experiencia de aprendizaje del estudiante. La experiencia, preparación académica y pedagogía de los profesores influyen en la forma en cómo los alumnos reciben los conocimientos en la escuela, de igual forma las metodologías de enseñanza utilizadas, puesta en práctica por cada profesor, lo que se va a ver reflejado en la exigencia académica de ESPAE.

Todo lo mencionado anteriormente impacta de una u otra forma en la calidad del servicio de educación de ESPAE, los factores que impactan directamente son: infraestructura, contenido del programa, sistema de admisión, networking, profesores, metodología de enseñanza y exigencia académica.

El servicio de calidad de la escuela puede además ser medido de los indicadores que son mencionados a continuación:

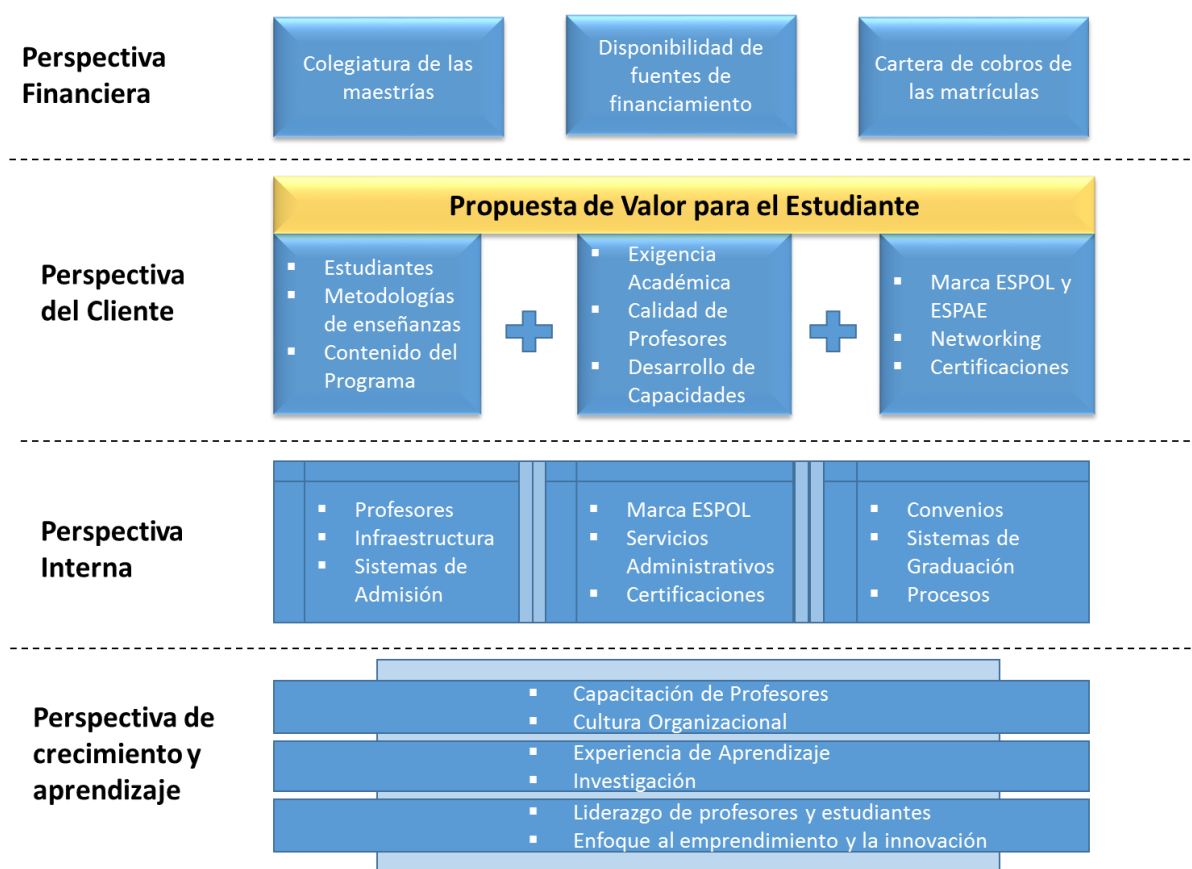
Tabla 17. Indicadores de desempeño

Indicador	Forma de medirlo
Certificaciones	Número de certificaciones obtenidas, exigencia de las certificaciones obtenidas
Satisfacción estudiantes	Encuestas de satisfacción realizadas a los estudiantes
Capacidades estudiantes	Evaluaciones de habilidades, destrezas y capacidades adquiridas en los estudiantes
Empleabilidad estudiantes	Seguimiento a graduados y elaboración de reportes de empleabilidad
Experiencia de aprendizaje	Puede ser evaluado de la mano con la satisfacción de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia

5.6 BALANCE SCORECARD PARA CALIDAD DE EDUCACION DE ESPAE

Figura 8. Balance Scorecard para la calidad de educación de ESPAE



Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro se pueden analizar los aspectos relevantes encontrados en la investigación desde diferentes perspectivas, dentro de la perspectiva financiera aspectos importantes son la capacidad de la escuela de poder manejar las matrículas de las maestrías y las diferentes formas de financiamiento que pueda ofrecer a los estudiantes con el objetivo de que esto no sea una traba dentro del proceso de admisión.

En la perspectiva del cliente se menciona los aspectos más valorados por los estudiantes que ya han sido analizados a lo largo de esta investigación. Dentro de la perspectiva interna es importante mencionar el buen servicio al cliente que debe ofrecer la ESPAE como parte de sus servicios administrativos, lo que va muy relacionado con los procesos internos que se manejan.

Por último, desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, la capacitación constante del claustro académico es algo que no se debe dejar a un lado, así mismo, la investigación por parte de los profesores es un aspecto que puede llegar a ser catalogado como un diferenciador

con respecto a las demás escuelas del país, el enfoque al emprendimiento y la innovación, que es algo que ESPAÉ ya empezó a hacer, debe aplicado a todos los programas ofrecidos y ser desarrollado de manera transversal a lo largo de toda la carrera del estudiante.

6. ANALISIS DE PROCESOS ESPAE

Luego de identificar los factores de desempeño que fomentan la calidad del servicio de educación y conocer los indicadores que la podrán medir, en este capítulo mencionaremos los procesos más importantes de ESPAE que están directamente relacionados con los factores e indicadores de performance.

Los procesos que analizaremos en este capítulo son los siguientes:

1. Diseño de Proyecto de maestría
2. Admisión de estudiantes
 - a. Reclutar
 - b. Evaluar
 - c. Admitir
 - d. Matricular
3. Experiencia de Aprendizaje
 - a. Revisión Curricular
 - b. Aseguramiento del aprendizaje (AOL)
 - c. Enseñanza y aprendizaje
 - d. Graduación

En este capítulo se describirá brevemente cada proceso con el objetivo de tener un mejor panorama de ellos, conectándolos con los factores de performance para que ESPAE pueda alinear sus procesos a las expectativas de calidad de sus grupos de interés y poder fortalecer su estrategia operativa y que permita que ESPAE pueda ser sostenible económicamente.

6.1 DISEÑO DE PROYECTO DE MAESTRÍA

El proceso de diseño de proyecto y reformulación de programa tiene como objetivo recibir la aprobación del ente externo regulador de educación superior (CES), para poder dictar un programa de estudios que posterior a su aprobación la escuela podrá dictar dicha maestría por 5 años.

Este proceso es alimentado por el proceso de revisión curricular en caso que las modificaciones a los contenidos sea mayor al 5% de lo que fue aprobado por el CES, se deberá reformular el programa, otro proceso que es un input para el diseño de nuevo proyecto es el de aseguramiento de aprendizaje, ya que según las mejoras a realizarse al contenido deberá reformularse un programa. Otro input importante para este proceso es el comité

consultivo, estándares de las acreditaciones y el análisis del entorno que darán pautas para diseñar un proyecto nuevo o reformular el programa.

El proceso inicia revisando la caducidad del proyecto y si se encuentra a un año antes de caducarse se elabora la propuesta del proyecto, la cual es revisada y validada por expertos en la materia, el Director académico de investigación, comité directivo de ESPAE, decanato de posgrados, comisión de docencia y Consejo Politécnico, una vez validada la propuesta se la envía al Consejo de Educación posterior para su revisión y aprobación.

El CES en caso de emitir recomendaciones de mejoras al proyecto este debe mejorarse y ser enviado al CES para que pueda aprobar el proyecto con los cambios sugeridos, en caso de estar el proyecto en conformidad con las sugerencias, el CES procede a emitir la resolución de aprobación y con este documento ESPAE, puede iniciar su proceso de planificación académica.

En este proceso los aspectos relevantes de la investigación exploratoria que tienen directa incidencia son la calidad de docentes, metodologías aplicadas y estándares de las acreditaciones, ya que dependiendo de ellos se necesitarán hacer las mejoras en el proyecto, mejorando el contenido, cabe indicar que todo cambio que se hace en los programas de educación son basados en mejora continua y con el fin de elevar el nivel de calidad de los programas académicos.

6.2 ADMISIÓN

El proceso de admisión es alimentado por los procesos de diseño del programa y por el de planificación académica, a partir de que el diseño de una maestría es aprobado, se procede a planificar el proceso de admisión que está compuesto por: 1. el reclutamiento, 2. la planificación de pruebas y 3. la ejecución de las pruebas de admisión.

Dentro de este proceso un aspecto relevante es el servicio administrativo que brinde ESPAE, el mismo que será la primera impresión que se lleve un aspirante a ser estudiante de la escuela. El servicio administrativo debe ofrecer las siguientes características:

- Brindar información oportuna durante el reclutamiento.
- Ofrecer un trato amable a los aspirantes.
- Organizar de forma correcta la toma de pruebas y entrevistas (fechas, horarios, temas a evaluar).
- Realizar una rápida y correcta revisión de las pruebas.

- Coordinar con los aspirantes las entrevistas y realizarlas de forma ágil.
- Mantener una buena comunicación con los aspirantes durante todo el proceso, lo que incluye informar a tiempo los admitidos y los no admitidos.
- Realizar de forma rápida y organizada el registro de los admitidos a la escuela.
- Hacer el seguimiento necesario a los nuevos estudiantes durante los primeros meses para asegurar una correcta adaptación.

Esto asegurará una buena primera impresión para los aspirantes y nuevos estudiantes de ESPAE, lo que sin lugar a dudas impactará en la percepción del servicio de calidad que ofrezca la escuela.

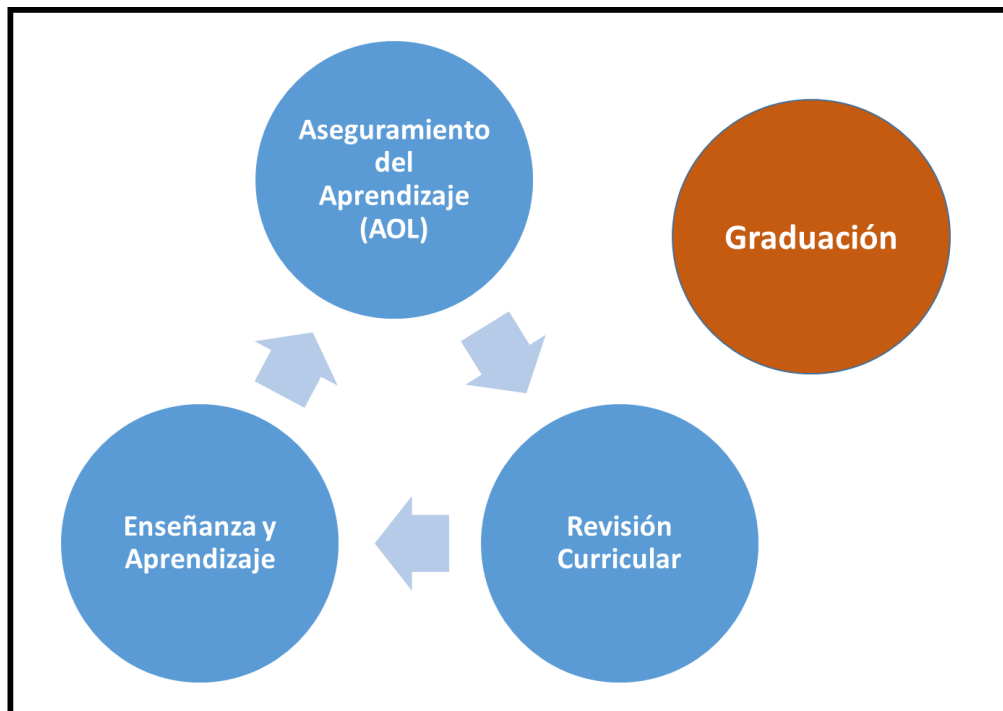
Indirectamente, durante el proceso de reclutamiento, tienen un alto impacto otros aspectos relevantes como la calidad de los profesores, las certificaciones de la escuela, la infraestructura, la metodología de enseñanza y el contenido del programa de las maestrías, ya que son factores que motivaran a los interesados a estudiar un posgrado en administración en ESPAE, además algo muy importante en este contexto es la marca ESPOL, que es uno de los principales aspectos que atrae a los aspirantes por la buena reputación que tiene esta universidad.

6.3 EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

En esta parte del proyecto revisaremos la experiencia del estudiante durante su proceso de aprendizaje que inicia desde la revisión de los planes de trabajo docente que son los lineamientos básicos para su experiencia en clase para cada materia alineados a la misión de ESPAE, hasta su defensa de proyecto de graduación que posterior a esto el estudiante recibe su título certificando la culminación de sus estudios.

En el siguiente gráfico se puede observar los procesos que están relacionados con la experiencia y aprendizaje de los estudiantes, compuestos por 4 procesos, de los cuales 3 están en constante retroalimentación, necesaria para mejora continua de las expectativas de los estudiantes y necesidades del mercado

Figura 9. Proceso de experiencia de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

6.3.1 REVISIÓN CURRICULAR

El proceso de revisión de curricular involucra el análisis de cada plan de trabajo previamente presentado por cada profesor para cada materia de la malla curricular y su revisión para poder alinearlos a las necesidades y requerimientos tanto del mercado como de los estudiantes. El proceso que alimenta el proceso de revisión curricular es el de aseguramiento de aprendizaje en donde se mide los conocimientos de los estudiantes para tener una idea de cómo están avanzando en la carrera y cómo se están impartiendo estos conocimientos.

Dentro de este proceso se revisa los resultados de las mediciones realizadas, se los analiza y se realiza actualizaciones a los planes para reforzar las áreas con mayores oportunidades de mejora, así mismo se analiza si estas actualizaciones impactan en el diseño del programa, el mismo que también pudiera ser cambiado de ser el caso. Ver el proceso en el **Anexo 3**.

Entre los aspectos relevantes para los grupos de interés que pueden tener un alto impacto en este proceso están la metodología de enseñanza y el contenido del programa, ya que podrán influir, tanto en el diseño del plan de trabajo docente, como en el diseño del programa, así mismo puede tener un alto impacto la experiencia o visión del profesor

asignado a cada materia a lo largo de todo el proceso, ya que el diseño o actualización de los planes de trabajo dependerán del enfoque que el profesor le quiera dar al curso que va a impartir, de los conocimientos y capacidades que quiere desarrollar en el estudiante y los objetivos que quiera alcanzar.

6.3.2 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Este proceso involucra todas las actividades a lo largo de la carrera del estudiante, es alimentado por los procesos de diseño del programa, planificación y revisión curricular. El proceso inicia con el envío del plan de trabajo docente al coordinador académico para su revisión para luego ser distribuido por el personal de logística a los alumnos y sea utilizado en las clases, incluye también el dictado de los módulos y las evaluaciones realizadas a los alumnos con respecto al conocimiento adquirido y a los profesores, con respecto a la satisfacción de los alumnos, además de las implementaciones de mejoras en caso de que esta evaluación de satisfacción no sea acorde a lo esperado por ESPAE.

Dentro de este proceso, entre los aspectos relevantes encontrados en la investigación que puedan generar un alto impacto en la calidad están los profesores, que con su experiencia pueden influenciar en la calidad del dictado de los módulos así como las metodologías de enseñanza que se apliquen, el contenido del programa también es importante especialmente en el diseño del plan de trabajo docente por parte del profesor, los servicios administrativos de ESPAE también influyen en la buena experiencia que pueda tener el estudiante durante este proceso ya que una atención rápida y personalizada puede marcar la diferencia, por último, un aspecto relevante es también la infraestructura de la escuela que permitirá que los estudiantes reciban las clases con comodidad y los motiva a estar más comprometidos con la escuela.

6.3.3 ASEGURAMIENTO DEL APRENDIZAJE

El proceso de aseguramiento de aprendizaje tiene como finalidad medir el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de los programas de postgrado de ESPAE, el proceso que alimenta al de aseguramiento del aprendizaje es el de “enseñanza y aprendizaje”. El flujograma de este proceso se encuentra en el **Anexo 3**.

Las mediciones que se hacen a los estudiantes son planificadas entre el coordinador académico y el de coordinador de operaciones académicas, ya definida la planificación se toma la prueba a los estudiantes que es el instrumento de medición para este proceso, luego

de tener las evaluaciones, las mismas son analizadas y en caso de haber mediciones previas son comparadas entre sí para conocer la existencia de mejoras entre una cohorte y otra.

Dependiendo de los resultados de las mediciones se implementarán acciones que buscarán la mejora de resultados futuros, siendo estas acciones inputs para los procesos de revisión curricular, planificación académica y diseño de nuevo proyecto.

Los factores de performance que tienen influencia directa en el éxito de la medición de este proceso son los profesores con su metodología, ya que las pruebas son elaboradas con los contenidos y planes de trabajo docente actuales y pasados. Dependiendo del contenido, la calidad del docente y metodologías usadas el estudiante podrá tener un mejor aprendizaje y se verá reflejado en la prueba de conocimiento.

Hay que considerar que otro factor que juega un papel clave en este proceso son los estudiantes que fueron admitidos al inicio del programa de estudio, es decir que un buen proceso de admisión, seleccionando buenos perfiles, traerá consigo mejores resultados, ya que el proceso de aprendizaje será más ágil y homogéneo.

6.3.4 GRADUACION

Este proceso inicia cuando el estudiante presenta a coordinación académica su modalidad de titulación que puede ser mediante el desarrollo del trabajo de titulación o el examen complejo, posterior a esto se registra al estudiante en la Unidad de Titulación. Cabe indicar que el examen complejo consiste en que el egresado rinda una prueba teórico-práctica, donde se evaluarán las competencias asociadas a conocimientos específicos del programa, donde el estudiante deberá obtener una calificación mínima del 70% para su aprobación, posterior a esto el estudiante que optó por esta modalidad se gradúa.

El trabajo de titulación consiste en que el estudiante presenta su propuesta de titulación para ser evaluada por el Comité Directivo y una vez aprobada la propuesta, el estudiante puede trabajar en el desarrollo de la misma, con la guía de su tutor. El rol del tutor es de revisar los avances del proyecto de titulación del estudiante y darle retroalimentación hasta que el proyecto esté terminado y sea revisado por los evaluadores, luego de no haber la necesidad de alguna corrección al proyecto de titulación, el estudiante podrá sustentarlo y finalmente cerró su ciclo como estudiante y se graduará. El flujograma de este proceso se encuentra en el **Anexo 3**.

En este proceso el estudiante podrá darse cuenta si los contenidos vistos, metodologías recibidas y profesores que dictaron clase durante su proceso de enseñanza y aprendizaje fueron los adecuados, ya que en este proceso se ponen en práctica y a prueba los conocimientos recibidos, el enfocar bien estos tres elementos va a tener como resultado estudiantes muy satisfechos con sus trabajos de titulación por tener la certeza que han aprendido y poder aplicarlo, además de generar proyectos de titulación de calidad o una buena calificación en su examen complejo de ser el caso.

6.4 RELACION DE PROCESOS CON ASPECTOS RELEVANTES DE GRUPO DE INTERÉS

Luego de describir los procesos antes detallados, podemos observar en el siguiente cuadro un resumen de los aspectos relevantes que tienen gran impacto en cada proceso mencionado:

Tabla 18. Aspectos relevantes para procesos ESPAE

Proceso	Aspecto Relevante	Proceso	Aspecto Relevante
Diseño del Programa	Servicios Administrativos Certificaciones Infraestructura Profesores Metodologías de enseñanza Contenido del programa	Sistemas de Admisión	Servicios Administrativos Certificaciones Infraestructura Profesores Metodologías de enseñanza Contenido del programa
Experiencia de Aprendizaje			
Revisión Curricular	Contenido del programa Metodologías de enseñanza Profesores	Enseñanza y Aprendizaje	Profesores Metodologías de enseñanza Contenido del programa Servicios Administrativos Infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Metodologías de enseñanza Contenido del programa Profesores	Graduación	Metodologías de enseñanza Contenido del programa Profesores

Fuente: Elaboración propia

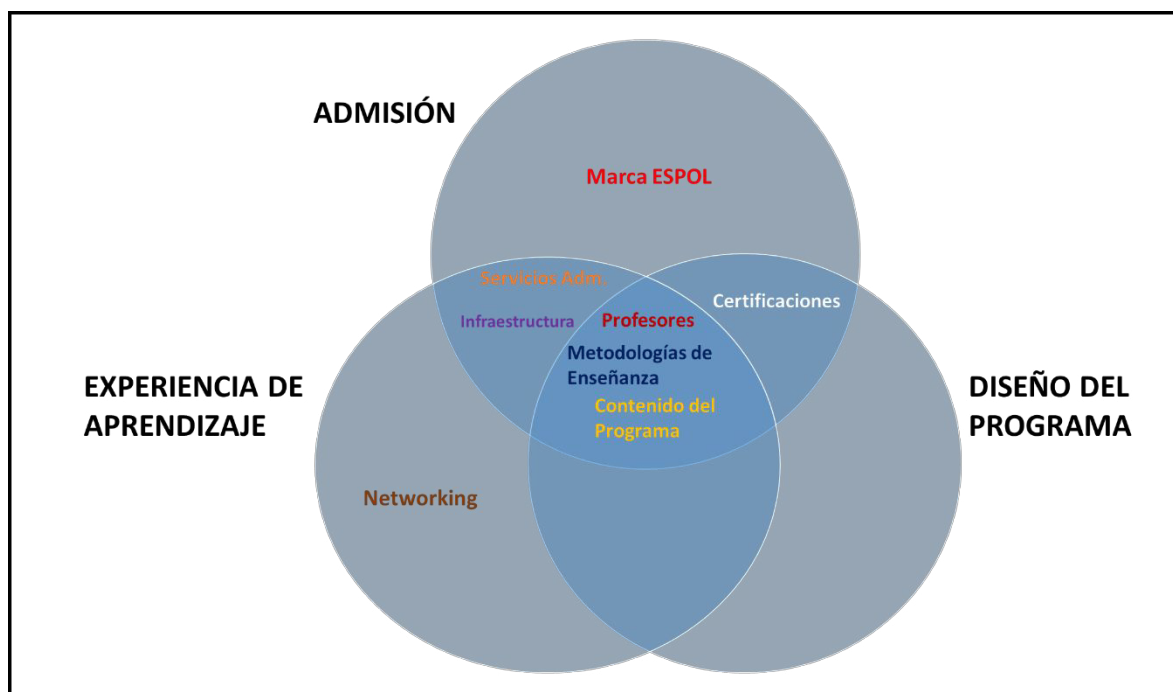
Basado en la tabla anterior se puede observar que hay tres aspectos relevantes mencionados por los grupos de interés que están presentes en los tres procesos y estos son Contenido del programa, Profesores y Metodología, estos son los más importantes, porque son la base del servicio de educación y son los que permitirán que los estudiantes puedan tener los resultados esperados por la escuela de negocios si estos aspectos son los adecuados.

En segundo lugar la infraestructura tiene una presencia importante en los procesos, sobretodo en el de admisión y experiencia de aprendizaje, ya que es el lugar donde el estudiante va a

realizar sus labores de formación académica y la comodidad de las instalaciones y recursos que disponga la escuela será un complemento para su aprendizaje.

Por temas de ilustración de cómo se relacionan los aspectos relevantes de los grupos de interés con los procesos antes descritos, hemos elaborado un gráfico con círculos que representa cada proceso y que se intersecan entre ellos con los aspectos relevantes en común.

Figura 10. Relación de aspectos relevantes con los procesos ESPAE



Fuente: Elaboración propia

6.5 RECOMENDACIONES A LOS PROCESOS

En esta sección del capítulo 5 mencionaremos algunas recomendaciones basadas en comentarios por los grupos de interés referente a los procesos antes detallados y sugerencias nuestras, que consideramos importantes de mencionarlas en este proyecto de graduación, en caso que la administración desearía tomarlos en cuenta o evaluar la efectividad de estas recomendaciones.

El proceso de experiencia y aprendizaje abarca la mayor actividad del estudiante con la escuela dentro de su experiencia de formación académica y en este proceso es donde encontramos más sugerencias para hacer más satisfactorio el proceso de estudios.

6.5.1 RECLUTAMIENTO DE PROFESORES

El reclutamiento de profesores es un proceso que no se detalló al inicio del capítulo, pero es muy importante ya que tienen los docentes incidencia directa a la experiencia de aprendizaje

de los estudiantes, para este proceso una vez que se analiza al candidato por su experiencia en el campo o docencia, se realizan clases demostrativas, donde evalúan sus capacidades y habilidades como comunicador y docente, en estas demostraciones están presentes directivos de ESPAE como la decana, coordinadores de maestrías, profesores y en algunos casos ex alumnos, sin embargo no hay presencia de estudiantes en estas clases demostrativas.

Los estudiantes juegan un papel muy importante en el desarrollo de las actividades de ESPAE, ya que son los usuarios directos del servicio de la escuela y pueden dar retroalimentación que puede ser útil, por lo que sugerimos que deberían ser considerados para que participen en la evaluación de las clases demostrativas de nuevos profesores y que sirva de input para la evaluación y selección del nuevo docente.

Una buena selección de docentes va a aportar positivamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje y consigo el cumplimiento de los objetivos académicos trazados para cada plan de trabajo docente.

6.5.2 EVALUACION DOCENTES

Uno de los temas más comentados por los estudiantes es la evaluación docente, la misma que actualmente la realizan al final de cada materia. En esta evaluación se toma en cuenta, además del desempeño del docente, otros factores como la infraestructura, el contenido del programa, la atención del personal logístico y es evaluado en términos muy generales, por lo que consideran que no se puede transmitir la realidad de la evaluación. Una recomendación es la de realizar evaluaciones periódicas a lo largo de todo el módulo y si las evaluaciones no son buenas los primeros días de clases, el coordinador podrá intervenir para mejorar la experiencia que están teniendo los estudiantes precautelando la calidad de la educación, esto para el caso de las maestrías regulares, cuyo período de clases es de cuatro meses de duración, para el caso de las maestrías ejecutivas se recomienda realizar evaluaciones al final de cada clase.

Otra recomendación es que las evaluaciones puedan ser digitales, es decir que al final de cada clase el estudiante pueda ingresar vía web a un sistema en el que evalúa la clase y el docente reciba dicha evaluación y a su vez el coordinador pueda observar el desempeño de las clases tomando como referencia la retroalimentación de los estudiantes.

Una última recomendación de evaluación es realizar grupos focales por cohortes y evaluar el desempeño docente y conocer de manera más directa la satisfacción del estudiante con respecto al desarrollo de la materia, infraestructura y demás servicios ofrecidos.

6.5.3 MATERIAS OPTATIVAS Y CONVENIOS INTERNACIONALES OPTATIVOS

Entre los aspectos más importantes para los estudiantes es el de poder contar con algunas materias optativas dentro de la malla curricular y el de poder elegir programas que desarrollen su experiencia en el ámbito internacional. En la actualidad, dentro de la malla curricular de ESPAE, las materias optativas realmente no son optativas, sin dar mayor variedad para que el estudiante pueda elegir. Por ejemplo, en el caso de la maestría regular, las materias optativas son: Marketing Internacional, Negocios y Finanzas Internacionales y el módulo de simulación de negocios Capstone, sin dar lugar a que los estudiantes puedan elegir entre más opciones o diferentes áreas de estudio.

Por otro lado, la escuela actualmente pone a disposición de los estudiantes ciertos cursos internacionales como el de Capstone en INCAE en Costa Rica, o la semana internacional en la Universidad de Houston, Estados Unidos o en la Universidad del Pacífico en Lima, Perú, sin embargo, a pesar de que es algo que los estudiantes perciben como valor agregado, no son aprovechados en su totalidad, ya sea por la falta de promoción por parte de la escuela o por la falta de interés de los estudiantes, por ejemplo, en una de las promociones de la maestría regular, de 45 estudiantes registrados, sólo 6 participaron del curso Capstone que es impartido en INCAE

Esto podría mejorarse ofreciendo a los estudiantes más variedad de materias optativas elegibles, al menos dos opciones por materia, las mismas que deberían cumplir con un mínimo de inscritos para poder dictarse, así mismo, los contenidos pudieran estar conectados de tal forma que se forme una especie de especialización en la carrera del estudiante. Si bien es cierto este cambio puede aumentar el costo de la materia a los estudiantes, el valor agregado para ellos puede ser mayor. Además, debería ofrecerse más opciones de experiencias internacionales y que esta experiencia pueda ser considerada como el equivalente a tomar una materia optativa o que sea establecido como un requisito de graduación, con el fin de poder generar mayor interés en los estudiantes para involucrarse. De darse esta mejora, debe ser implementada en el proceso de diseño del programa.

6.5.4 PROYECTO DE TITULACION

Dentro del proceso de graduación un aspecto que puede mejorar la experiencia de titulación de los estudiantes es la selección o asignación de los tutores. En la actualidad, el proceso de graduación indica que el comité directivo de ESPAE aprueba los temas de titulación y luego

asigna el tutor al estudiante para cada proyecto o plan de negocio, de acuerdo al criterio de los miembros del comité, y basado muchas veces en la disponibilidad de los profesores elegibles como tutores de tesis.

De acuerdo a la consulta realizada con los grupos de interés, esto ha causado malestar dentro de los estudiantes ya que en ocasiones les ha tocado tutores que no están alineados con el proyecto que tienen en mente o que tienen una metodología de trabajo a la que los estudiantes se les hace complicado adaptarse, por ejemplo, en uno de los proyectos de titulación de la maestría regular, un grupo de estudiantes trabajó inicialmente un proyecto de comercialización de un producto, aceptando sugerencias de un posible tutor con experiencia empresarial y emprendimiento de negocios, además se enfocaron en la metodología utilizada por este profesor, basada en un constante acompañamiento, sin embargo, al momento de definir el tutor, les fue asignado un profesor con experiencia en el sector agrícola y que se maneja con una metodología más resultadista y no de acompañamiento, lo que causó malestar en los estudiantes.

Este proceso puede mejorarse permitiendo que los estudiantes puedan elegir el tutor de su proyecto, el mismo que debe ser aprobado por el comité. Para esto debe ser necesario que ESPAE diseñe una base de datos de todos los profesores elegibles para dirigir proyectos de titulación. Esta base de datos puede contener los intereses, la experiencia en industria, o el tipo de proyectos en los cuales los profesores estarían dispuestos a colaborar con los alumnos. Adicionalmente, es importante que se actualicen la base, para que también se pueda notificar a los estudiantes sobre la disponibilidad de los supervisores.

7. SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE ESPAЕ

El concepto de sostenibilidad como fue mencionado en los primeros capítulos, se divide en tres componentes y uno de ellos es el económico, para que ESPAЕ sea sostenible debe velar por ser económicamente sostenible.

Uno de los objetivos de este proyecto de titulación es definir los instrumentos de medición económicos, que permitirán que ESPAЕ pueda compararse con sus años de operación anteriores y a su vez compararse con otras escuelas de negocios que reporten sus indicadores de sostenibilidad.

Uno de los beneficios de tener instrumentos de medición estandarizados como los del GRI G4, es que facilita la comparación de resultados entre organizaciones de actividades similares y va enfocado a la mejora continua para que las organizaciones se motiven a mejorar sus indicadores con el fin de ir en pos a la sostenibilidad.

Para poder definir los indicadores económicos del GRI G4, primero se identificaron los grupos de interés de ESPAЕ y por medio de las entrevistas a profundidad se determinaron los aspectos de mayor relevancia para los entrevistados sobre el servicio de educación que ESPAЕ ofrece.

7.1 ASPECTOS MATERIALES ECONOMICOS

Una vez identificados los aspectos de mayor relevancia para los grupos de interés y haber revisado los procesos de ESPAЕ, pudimos determinar los aspectos materiales económicos, basados en la guía GRI G4.

Los aspectos materiales económicos de ESPAЕ son los siguientes:

Tabla 19. Aspectos materiales económicos de ESPAЕ

Aspectos Materiales Económicos	Justificación
Desempeño económico	Las operaciones de ESPAЕ generan empleo directo para los docentes, personal administrativo y empleo indirecto a los proveedores que venden productos o prestan servicios a la escuela. El uso eficiente de los recursos económicos será fundamental para la sostenibilidad de ESPAЕ.
Presencia en el mercado	Los docentes y personal administrativos representan un rol muy importante para el impacto de la economía de ESPAЕ y a su vez los docentes son considerados como un grupo de interés de mucha relevancia para la escuela ya que como se relacionen con los clientes repercutirán en la satisfacción de los mismos.
Consecuencias económicas indirectas	La naturaleza de la escuela hace que constantemente se invierta en infraestructura para poder ofrecer un mejor servicio a sus usuarios.
Prácticas de adquisición	Los proveedores tienen la función de prestar bienes y servicios a ESPAЕ que van a complementar el servicio de educación que se ofrece a los estudiantes, por que son considerados de mucha importancia

Fuente: Elaboración propia

7.2 INDICADORES ECONÓMICOS DE ESPAE

Luego de definir los aspectos materiales, detallamos a continuación los indicadores económicos que ESPAE debería considerar para medir su desempeño económico:

Tabla 20. Indicadores económicos de ESPAE

ASPECTO: DESEMPEÑO ECONOMICO	ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO
G4 - EC1: Valor Económico generado y distribuido	G4 - EC5: Relación entre el salario desglosado por sexo y el salario mínimo local
Reporte de ingresos Ingresos generados por maestrías regulares Ingresos generados por maestrías ejecutivas Ingresos generados por programas de Educación Ejecutiva Ingresos generados por aportes externos para proyectos de investigación Reporte de costos de operación Reporte de costos generados por maestrías regulares Reporte de costos generados por maestrías ejecutivas Reporte de costos generados por Educación Ejecutiva Salarios y beneficios a los empleados Pago a proveedores de capital Inversiones en proyectos con comunidades Valor del presupuesto destinado a proyectos de investigación Pago al gobierno (Impuestos y tasas) Valor económico directo generado menos valor económico distribuido	Valor del salario por hora de los docentes académicos Valor del salario por hora de los docentes profesionales y expertos Valor del salario por hora de los servicios profesionales de docencia Valor del salario por hora del personal administrativo Valor del salario por hora del personal auxiliar (mantenimiento, logística) Valor del salario por hora docentes académicos hombres Valor del salario por hora docentes Profesionales y/o Expertos hombres Valor del salario por hora por servicios prestados de docencia hombres Valor del salario por hora personal administrativo hombres Valor del salario por hora auxiliares hombres Valor del salario por hora docentes académicos mujeres Valor del salario por hora docentes Profesionales y/o Expertos mujeres Valor del salario por hora por servicios prestados de docencia mujeres Valor del salario por hora personal administrativo mujeres Valor del salario por hora auxiliares mujeres
G4 - EC 3: Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	Diferencia porcentual entre el salario estándar y el salario mínimo para:
Valores de las aportaciones patronales generadas al IESS Valores de las aportaciones del personal generadas al IESS Impuesto a la renta retenido a trabajadores Impuesto a la renta de la organización Valores de crédito tributario generado en el Sistema de Rentas Internas	Docentes académicos hombres Docentes profesionales y/o expertos hombres Docentes por servicios prestados por docencia hombres Personal administrativos hombres Auxiliares hombres
ASPECTO: CONSECUENCIAS ECONOMICAS INDIRECTAS	Docentes académicos mujeres
G4 - EC7: Desarrollo e Impacto de la inversión en infraestructura y los tipos de servicios	Docentes profesionales y/o Expertos mujeres
Valor de inversiones significativas en infraestructura	Docentes por servicios prestados por docencia mujeres
ASPECTO: PRACTICAS DE ADQUISICIÓN	Personal administrativos mujeres
G4 - EC9: Porcentaje del gasto que corresponde a proveedores locales	Auxiliares mujeres
Porcentaje del presupuesto para adquisiciones de proveedores locales	G4 - EC6: Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local
	Porcentaje de altos directivos de la comunidad local (Guayaquil) Definir alto directivo de ESPAE Definir empleado de la comunidad local
OTROS INDICADORES	
Maestrías regulares	Educación Ejecutiva
Detalle de estudiantes por programa Número de aplicantes para ingresar a las maestrías regulares Porcentaje de estudiantes admitidos Porcentaje de estudiantes en mandos altos Porcentaje de estudiantes en mandos medios Porcentaje de estudiantes en primer mando Porcentaje de estudiantes sin trabajo Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos propios Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos de terceros	Detalle de estudiantes por programa Porcentaje de estudiantes admitidos Porcentaje de estudiantes en mandos altos Porcentaje de estudiantes en mandos medios Porcentaje de estudiantes en primer mando Porcentaje de estudiantes sin trabajo Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos propios Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos de terceros
Maestrías Ejecutivas	Investigaciones & Claustro Académico
Detalle de estudiantes por programa Número de aplicantes para ingresar a las maestrías ejecutivas Porcentaje de estudiantes admitidos Porcentaje de estudiantes en mandos altos Porcentaje de estudiantes en mandos medios Porcentaje de estudiantes en primer mando Porcentaje de estudiantes sin trabajo Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos propios Porcentaje de estudiantes que financien su programa con fondos de terceros	Número de investigaciones realizadas y publicadas Horas destinadas a investigación por profesor Número de investigaciones pendientes Número de investigaciones realizadas en colaboración con el gobierno Número de investigaciones realizadas en colaboración con el sector privado Número de casos de estudio escritos por profesores de ESPAE Número de investigaciones financiadas por recursos externos a ESPOL Detalle y número de actividades de Networking realizadas por profesor Detalle y número de actividades con la comunidad realizada por profesor
Contenido del Programa	Horas trabajadas por personal académico
Número de materias por programa Número de casos de estudio adquirido por programa Número de talleres realizados por materia y por programa	Número de horas trabajadas por docentes académicos hombres Número de horas trabajadas por docentes profesionales y/o expertos hombres Número de horas trabajadas por docentes de servicios prestados hombres Número de horas trabajadas por docentes académicos mujeres Número de horas trabajadas por docentes profesionales y/o expertos mujeres Número de horas trabajadas por docentes de servicios prestados mujeres

Fuente: Elaboración propia

8. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DE ESPAЕ

Que ESPAЕ sea sostenible significa que la escuela tendrá la capacidad de seguir operando en el tiempo, pero para que esto suceda ESPAЕ dependerá de algunos factores, muchas veces la sostenibilidad se relaciona con la rentabilidad y es cierto que si una organización no tiene ingresos suficientes para cubrir sus gastos no podrá sostenerse en el tiempo, pero también hay que considerar que pueden haber organizaciones muy rentables que fracasarán si se agotan los recursos naturales.

En este capítulo trataremos el aspecto ambiental, desde la importancia para los grupos de interés para poder definir los aspectos materiales y posteriormente los indicadores de medición ambiental basados en la guía GRI G4.

8.1 ASPECTOS MATERIALES AMBIENTALES

Para definir los aspectos materiales ambientales se procedió a consultar a los grupos de interés de ESPAЕ por medio de una encuesta, con el fin de conocer la importancia que tienen los materiales utilizados, desechos y residuos, recursos energéticos, agua y transporte utilizados en la escuela.

Los grupos de interés que participaron en las encuestas están directa e indirectamente relacionados con el proceso del servicio de educación que ESPAЕ ofrece y cumplen funciones importantes en los procesos detallados en el capítulo 5.

En la siguiente tabla detallamos a los grupos de interés que participan en los procesos de ESPAЕ que consideramos que pueden tener algún impacto en el aspecto ambiental:

Tabla 21. Grupos de interés de ESPAЕ encuestados aspecto ambiental

Grupos de interés	Breve descripción
Estudiantes de ESPAЕ	Es el grupo de interés activo más grande de ESPAЕ, ya que participa desde el proceso de admisión hasta la graduación y durante esa experiencia el estudiante usa muchos recursos que la escuela pone a su disposición para su aprendizaje.
Profesores	Los profesores están presentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje y durante este proceso usan materiales y recursos, con el fin de ofrecer un mejor aprendizaje al estudiante, cabe indicar que estos recursos fueron solicitados con anterioridad al momento de diseñar su plan de trabajo.
Personal administrativo ESPAЕ	Este grupo de interés esta indirectamente relacionado en el servicio de educación que ESPAЕ ofrece, pero tiene un papel muy importante, porque a través de ellos se gestionan muchos recursos y logística para que el estudiante pueda recibir el servicio de educación de ESPAЕ de manera satisfactoria.
Ex alumnos	Este grupo actualmente no tiene un rol activo en la escuela como un grupo de interés, ya que cumplieron su ciclo como estudiantes, pero su experiencia es muy valiosa y consideramos incluirlos porque son parte de la comunidad ESPAЕ.

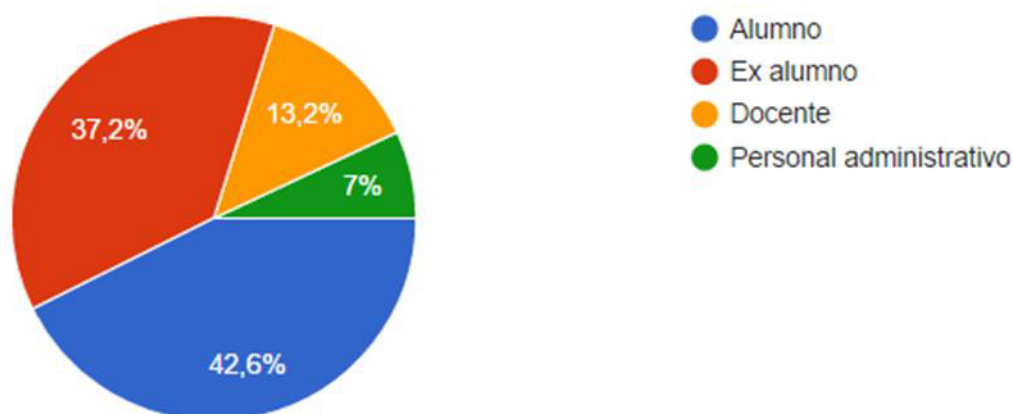
Fuente: Elaboración propia

Las encuestas fueron enviadas por correo electrónico de manera masiva a los grupos de interés antes detallados para que puedan participar y de los resultados obtenidos alcanzar los siguientes objetivos de la investigación exploratoria referente al aspecto ambiental:

- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre los materiales utilizados en ESPAE
- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre la clasificación de los desechos generados en ESPAE
- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre la energía utilizada para las operaciones de ESPAE
- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre el recurso agua utilizado en ESPAE
- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre el transporte utilizado por la comunidad ESPAE
- Conocer la importancia de los grupos de interés sobre la contratación de proveedores basado en criterios ambientales

Del correo masivo enviado a la comunidad ESPAE, tuvimos la participación de 129 encuestados compuestos por 55 alumnos, 48 ex alumnos, 17 docentes y personal administrativo. A continuación en la **Figura 11** se podrá observar la composición porcentual de los encuestados:

Figura 11. Composición porcentual de los participantes de la encuesta de materialidad ambiental



Fuente: Elaboración propia

Las encuestas arrojaron que para los grupos de interés es muy importante que ESPAE tome en consideración el cuidado del medioambiente a través de sus operaciones e incluso un gran porcentaje de los encuestados estarían dispuestos a ser parte de iniciativas de la escuela para reducir su impacto ambiental (**Ver Anexo 4**), a continuación detallamos un resumen de los resultados de las encuestas:

Tabla 22. Resumen de resultados de la encuesta ambiental a los grupos de interés

Tema de encuesta	Resultados Obtenidos
Cero papel	El 83% de los encuestados creen importante promover el uso en formato digital los papers, casos y libros en lugar de usar papel.
Clasificación de desechos	Nueve de cada diez consideran muy importante la clasificación de desechos dentro de ESPAE
Ahorro energético	Alrededor del 92% de los encuestados consideran importante que se tomen iniciativas de ahorro energético e incluso que se fomenten planes de ahorro entre los estudiantes y profesores.
Ahorro de Agua	Ocho de cada diez encuestados consideran que es muy importante optimizar el consumo de agua.
Selección de proveedores	Nueve de cada diez participantes califican como muy importante que los proveedores de ESPAE sean seleccionados por medio de criterios ambientales
Reducir huella de carbono en transporte	Este tema fue el que obtuvo menos importancia para los encuestados en relación a los anteriores, pero el 60% de los participantes opinan como de alta importancia que ESPAE ofrezca un medio de transportación para sus usuarios y que los mismos estaría dispuestos a usar este medio de transporte
Participación ambiental	El 85% de los encuestados estarían dispuestos a ser parte de iniciativas de ESPAE que promuevan el cuidado del medio ambiente

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la encuesta se realizó una pregunta abierta para que el participante pudiera mencionar alguna iniciativa o tema relacionado al aspecto ambiental que considera importante y a continuación detallamos lo encontrado:

Tabla 23. Iniciativas ambientales de los encuestados

Iniciativas ambientales mencionadas por los encuestados
Energía solar
Campañas de reforestación
Reciclaje de materiales utilizados en los programas de maestría
Reciclaje de materiales con su personal administrativo
Usar platos y vasos desechables biodegradables
Premiar a empleados que consumen menos energía
Política "Cero Papel"
Cambiar libros físicos a e-books
Proyectos de graduación para resolver problemas ambientales
Concurso entre estudiantes de propuestas para mejorar el aprovechamiento de los recursos de ESPAE
Campaña de recolección de pilas usadas
Mingas en la comunidad
Certificación ISO 14000
Clases al aire libre

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la encuesta y conocidos los resultados pudimos identificar los aspectos materiales ambientales de ESPAE, basados en la guía GRI G4 para posteriormente definir los indicadores de reporte ambiental, a continuación detallamos los aspectos materiales ambientales de ESPAE:

Tabla 24. Aspectos materiales ambientales de ESPAE

Aspectos Materiales Ambientales	Justificación
Materiales	A pesar que el giro de negocios de ESPAE sea ofrecer servicios de educación a profesionales, donde se necesita más del talento de su personal que materia prima, al analizar sus procesos, identificamos que se consumen muchos materiales que son complementarios al servicio que ofrecen y que tienen un impacto ambiental contribuyendo al agotamiento de recursos no renovables.
Energía	El consumo del recurso de energía eléctrica es fundamental para las operaciones de la escuela, para lo cual es de suma importancia tener un control de su consumo.
Agua	El consumo del agua es necesario para la limpieza general, riego de jardines de la escuela y uso en baños, recurso muy importante para el adecuado funcionamiento de ESPAE.
General	Ser parte de un proceso de sostenibilidad ambiental requiere de cierto grado de inversión y la misma influirá junto a las iniciativas ambientales en la reducción del impacto de las operaciones de ESPAE en el medio ambiente, por lo que es importante reportar los costos incurridos por gestión ambiental.
Evaluación ambiental de proveedores	ESPAE como organización cuenta con proveedores que le prestan bienes y servicios, los mismos que pueden ser proveedores que se preocupen por el medio ambiente o como pueden haber otros que afecten negativamente al ambiente, para asegurar un desarrollo sostenible sería importante evaluar a los proveedores, basados en criterios ambientales, ya que los proveedores son partes interesadas de ESPAE y como la escuela de ellos

Fuente: Elaboración propia

8.2 INDICADORES AMBIENTALES DE ESPAE

Luego de definir la materialidad ambientales por medio de los grupos de interés, explicaremos brevemente el objetivo de definir los indicadores ambientales para cada aspecto material.

Aspecto Materiales: Los indicadores de este aspecto buscarán medir cantidades, pesos y volúmenes de los principales materiales de trabajo utilizados en los principales procesos de ESPAE y a su vez cuantificar los materiales usados que son reciclados o reutilizados.

Aspecto Energía: El recurso energético es fundamental para las operaciones de la escuela, pero es importante que se use eficientemente este recurso, por lo que los indicadores del aspecto energético, buscarán medir su consumo total de energía y tener una relación de consumo según el área de la escuela y por número de personas.

Aspecto Agua: Este aspecto busca medir el consumo del recurso hídrico dentro de las instalaciones de la escuela, además de detallar las iniciativas implementadas para tener un menor consumo de agua.

Aspecto General: El incurrir en prácticas sostenibles llevará consigo costos de implementación y operación, por lo que este aspecto busca medir los recursos económicos destinados a estas iniciativas.

Aspecto Evaluación de proveedores: La evaluación de proveedores basado en criterios ambientales, buscará reportar que la organización además de mostrarse comprometida con la sostenibilidad, se preocupa en seleccionar proveedores que tengan menor incidencia en el medio ambiente, reduciendo el impacto ambiental y su vez presionaría a sus proveedores claves a iniciar mejores prácticas en sus operaciones.

Otros indicadores: Dentro de los principales procesos de ESPAE, tanto personal administrativos, profesores y estudiantes, están en la necesidad de movilizarse por medios de transporte aéreos, sean por trámites de aprobación de nuevo proyecto de maestrías, charlas, conferencias o cursos dentro del país o en el extranjero, que representan recorrer millas que pueden ser cuantificadas y reportadas para conocer el uso de este medio de transporte que pudiera llegar a ser significativo.

En la **Tabla 25** detallamos los indicadores ambientales que ESPAE debería considera en su reporte de sostenibilidad, basado en la Guía GRI G4:

Tabla 25. Indicadores ambientales de ESPAE

ASPECTOS MATERIALES AMBIENTALES	
ASPECTO: MATERIALES	ASPECTO: AGUA
G4 - EN1: Materiales por peso o volumen	G4 - EN8: Captación total de agua según la fuente
Número de resmas de papel utilizados en el año Peso total de resmas de papel utilizados en el año Número de cartuchos de tinta para impresoras utilizados en el año Número de marcadores para pizarra utilizados en el año Número de libros por los estudiantes utilizados en el año Peso total de libros por los estudiantes utilizados en año	Consumo de agua en metros cúbicos
Número de vasos plásticos utilizados en el año Número de vasos de foam utilizados en el año Porcentaje de e-books utilizados en el año Total de papers y casos de estudios digitales utilizados en el año Porcentaje de papers y casos de estudios digitales	G4 - EN10: Porcentaje y volumen de agua reciclada y reutilizada
G4 - EN2: Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	Número de iniciativas de ahorro de consumo de agua aplicadas por la escuela en el año Detalle las iniciativas de ahorro de agua
Porcentaje de resmas de papel reciclado utilizados en el año Porcentaje de libros reutilizados en el año Porcentaje de vasos plásticos de material reciclado utilizados en el año Número de libros donados para reutilización Número de libros donados reutilizados	ASPECTO: ENERGÍA
	G4 - EN3: Consumo energético interno
	Consumo de electricidad en vatios durante el año
	G4 - EN5: Intensidad energética
	Cantidad de personas en la comunidad ESPAE Superficie total de ESPAE Superficie construida de ESPAE Intensidad de energía per cápita Intensidad de energía para superficie total Intensidad de energía para superficie construida
	G4 - EN6: Reducción del consumo energético
	Reducciones de consumo energético de un periodo con otro Detalle de las iniciativas utilizadas Número de iniciativas de ahorro energético aplicadas por la escuela en el año Iniciativas de reducción del consumo doméstico para empleados de la organización
ASPECTO: GENERAL	
G4 - EN31: Desglose de los gastos e inversiones ambientales	
Costos por manejo de residuos Costos por prevención y gestión ambiental	
ASPECTO: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES	OTROS INDICADORES
G4 - EN32: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	Millas aéreas recorridas por profesores de ESPAE en el año
Número de proveedores seleccionados bajo criterios ambientales Detalle de las evaluaciones ambientales aplicadas a los proveedores	Millas aéreas recorridas por personal administrativo de ESPAE en el año Millas aéreas recorridas en el proceso de revisión de proyectos de investigación

Fuente: Elaboración propia

8.3 RECOMENDACIONES PARA LEVANTAR INFORMACION PARA INDICADORES AMBIENTALES

En la sección anterior se detallaron los indicadores ambientales que ESPAE debería reportar para conocer su desempeño ambiental, pero para medir el desempeño con los indicadores es necesario levantar y registrar información que es necesaria, a continuación detallamos nuestras recomendaciones para facilitar el reporte de los indicadores mencionados en la tabla anterior.

Tabla 26. Recomendaciones para indicadores ambientales

ASPECTO: MATERIALES G4 - EN1: Materiales por peso o volumen Registrar cantidad de resmas de papel utilizadas en un año Registrar cantidad de tintas de impresora utilizadas en un año Registrar cantidad de libros entregados a los estudiantes por maestría y por periodo Registrar cantidad de vasos plásticos y de foam utilizados por año Registrar cantidad de casos digitales comprados por maestría y por periodo Registrar peso de las resmas de papel utilizadas durante el año G4 - EN2: Porcentaje de los materiales utilizados reciclados Registrar cantidad de resmas de papel reciclado durante el año Establecer un plan de donación y reuso de libros Registrar cantidad de libros donados por los estudiantes para reutilización Registrar cantidad de libros reutilizados por los estudiantes Registrar cantidad de vasos reciclados utilizados Establecer un plan de reciclaje de plásticos en la escuela y registrar los resultados Establecer un plan de reciclaje de papel en la escuela y registrar los resultados	ASPECTO: AGUA G4 - EN8: Captación total de agua según la fuente Registrar el consumo de agua de la escuela por año Identificar y registrar las fuentes de captación de agua de la escuela G4 - EN10: Porcentaje y volumen de agua reutilizada Establecer plan de ahorro de consumo de agua mensual Registrar el número de veces que se pone en marcha el plan y los resultados ASPECTO: ENERGIA G4 - EN3: Consumo energético interno Registrar el consumo de energía por año G4 - EN5: Intensidad energética Calcular la intensidad energética per cápita Calcular la intensidad energética con respecto a la superficie total y superficie construida G4 - EN6 Reducción de consumo energético Establecer un plan de ahorro de energía entre los empleados y registrar los resultados año vs año. Registrar el número de veces que el plan de ahorro de energía es puesto en marcha Establecer un plan de ahorro de energía doméstico para los empleados y llevar los registros
ASPECTO: GENERAL G4 - EN31: Desglose de los gastos e inventarios ambientales Registrar los costos involucrados en el manejo de residuos y gestión ambiental	
ASPECTO: Evaluación ambiental de los proveedores G4 - EN32: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales Establecer un formato de selección de proveedores bajo criterios de impacto ambiental Establecer un formato de evaluación y re evaluación de proveedores bajo criterios de impacto ambiental Realizar las evaluaciones periódicamente y registrar los resultados	OTROS INDICADORES Registro de millas aéreas recorridas por profesores de ESPAE Registro de millas aéreas recorridas por personal administrativo de ESPAE Registro de millas aéreas recorridas en el proceso de proyectos de investigación

Fuente: Elaboración propia

8.4 ESPAE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Hoy en día temas como la conservación de los recursos naturales o la erradicación de problemas sociales tienen una relevancia importante a nivel mundial, las sociedades están muy preocupadas en tratar de evitar que las acciones que realizan hoy causen un alto impacto en el largo plazo, es por esto que se está involucrando cada vez más el concepto de sostenibilidad en todas las áreas y en todas las actividades de la sociedad, incluso las cotidianas.

Son muchas las iniciativas a nivel global para tratar de contrarrestar los posibles efectos de la no conservación de los recursos, entre estas iniciativas se puede citar la mejora en los sistemas de transporte, el ahorro en el consumo energético, el uso de energía proveniente de recursos renovables, la óptima utilización de los desechos, y el enfoque mundial en la erradicación de la extrema pobreza, que de hecho es uno de los objetivos de desarrollo del milenio propuesto por la ONU.

En este contexto, las Universidades y Escuelas de Negocio no son ajenas a estos temas y son parte activa de los planes de sostenibilidad que emprenden las sociedades, de hecho, la ONU considera a la educación como pilar fundamental para alcanzar la sostenibilidad global. Muchas son las Universidades que dan un enfoque sostenible tanto a los programas que ofrecen como a la forma en la que administran la institución, atendiendo tanto los aspectos económicos como los aspectos sociales y ambientales.

Con relación a esto, ESPAE tiene aún aspectos que mejorar, en temas referentes a la sostenibilidad económica y la sostenibilidad ambiental. Con respecto a la sostenibilidad económica, el principal aspecto que le va permitir ser un negocio sostenible a lo largo del tiempo es poder ofrecer un servicio de calidad en educación, el mismo que, de acuerdo al criterio de los grupos de interés identificados como los de mayor relevancia para la escuela, debe enfocarse en ofrecer un excelente nivel en los siguientes factores:

- Sistemas de admisión de los estudiantes
- Contenido del programa educativo
- Infraestructura de la escuela
- Networking
- Claustro Académico
- Metodología de enseñanza
- Investigaciones realizadas por los profesores
- Servicios Administrativos

Para tener un mejor desempeño en estos factores son varios las mejoras que debe realizar en los procesos actuales, en especial en los procesos de Diseño del Proyecto de Maestría, Admisión de los Estudiantes y el proceso de Experiencia de Aprendizaje, que involucra tanto la revisión del contenido del programa, el aseguramiento de la calidad del aprendizaje impartido, el proceso de la enseñanza en el aula y la graduación de los estudiantes. Algunas mejoras involucran las metodologías de enseñanza, la experiencia y pedagogía de los profesores, el contenido de la malla curricular, la evaluación de los docentes y las experiencias internacionales a los que son expuestos los estudiantes.

Con esta alineación de los procesos y de los factores relevantes para los principales grupos de interés, se puede tener un servicio que sea valorado como de alta calidad y que por consiguiente pueda ser sostenible en el tiempo, es importante recalcar en este sentido, que se debe entender que las tendencias en educación van cambiando a lo largo del tiempo y estos factores deben ir adaptándose a las nuevas tendencias presentadas en el mercado en el que se desenvuelven.

Se han definido además indicadores económicos que pueden servir de apoyo para el diseño de la estrategia organizacional de la escuela y para todas las actividades que tengan un alto impacto en el servicio de educación que se ofrece, servirán además para poder identificar los aspectos a mejorar dentro de cada uno de los programas y podrán ser la base para el diseño de iniciativas para ejecutar las mejoras identificadas, además pueden ser utilizados como herramientas para realizar el respectivo seguimiento. Un aspecto adicional e importante es el poder usar estos indicadores para la elaboración de la memoria de sostenibilidad institucional, de acuerdo a los lineamientos de la guía GRI G4.

En el aspecto ambiental son muy pocas las iniciativas que actualmente son llevadas a cabo en la escuela y están enfocadas más en ser impartidas como conocimiento en los programas que se ofrecen, como el programa de Maestría en Agronegocios Sostenibles, y la inclusión de temas de sostenibilidad en las diferentes materias que se dictan, sin embargo, se identificó otros aspectos materiales para los principales grupos de interés, entre los que se puede mencionar el ahorro de recursos como papel, energía, agua, el buen manejo de los residuos, e incluso las buenas prácticas ambientales que puedan llevar a cabo los diferentes proveedores que trabajan con la institución.

En este contexto, ESPAE debe trabajar para formar una cultura ambiental que involucre a todos sus grupos de interés. En el presente trabajo se recomienda el uso de distintos

indicadores que pueden ser tomados en cuenta en los diferentes aspectos ambientales y que pueden servir de ayuda para construir una estrategia ambiental, además servirán para hacer seguimiento a las iniciativas que se puedan emprender en el corto, mediano y largo plazo, entre estos indicadores se puede mencionar: registros del consumo de materiales, registros de energía y agua, planes de manejo de desechos, planes de reciclaje dentro y fuera de la institución y la selección y evaluación de proveedores bajo criterios ambientales. Adicionalmente estos indicadores ambientales sugeridos, de la misma forma que los indicadores económicos, deben ser la base para la elaboración de la memoria de sostenibilidad de acuerdo a los lineamientos de la guía GRI G4.

Definitivamente ESPAE debe empezar a trabajar en volver sus actividades sostenibles, ya sea en la parte económica, asegurando un servicio de educación de alta calidad, como en la parte ambiental, empezando a preocuparse por el cuidado de los recursos, ejecutando planes para la conservación de los mismos, y sirviendo de motivación para la sociedad en este ámbito. Volverse una institución sostenible es algo que incluye a todos los grupos de interés, los mismos que deben involucrarse altamente en el concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible, deben ejecutar planes de acción y estar en constante actualización y adaptación a los cambios del entorno. La sostenibilidad no sólo permitirá que las actividades de ESPAE puedan tener un impacto en el presente, sino que además puedan mantenerse a lo largo del tiempo y puedan tener el mismo o mayor impacto en el futuro, lo que debe ser uno de los principales aspectos motivadores tanto para los estudiantes, profesores, administradores, así como la sociedad en general.

9. BIBLIOGRAFÍA

- GRI. (2015). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Ámsterdam: GRI.
- GRI. (2015). Preguntas frecuentes sobre la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Ámsterdam: GRI.
- María José Fernández Díaz. (2013). Evaluación del impacto para un cambio sostenible en las organizaciones educativas. Revista Española de pedagogía, 254, 119-138.
- Philip Sutton. (12- Abril -2014). A Perspective on environmental sustainability?. Green Innovations, 2.b, 1-26.
- Joseba Martínez Huerta. (2010). ¿QUÉ SIGNIFICA SOSTENIBILIDAD PARA LA ESCUELA?. 15 de Junio de 2016, de Centro Nacional de Educación Ambiental Sitio web: http://www.magrama.gob.es/es/ceneam/articulos-de-opinion/2010_05joseba_tcm7-141777.pdf
- Cr.Lic. Mariano Sergio Terzolo. (2014). Trabajo de tesis: Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una mepresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata, I, 1-204. 12-Agosto-2016, De Universidad Nacional de Mar del Plata Base de datos.
- Andrea Bernal y Luis Arturo Rivas. (2012). MODELOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS Y SU APLICACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS PEQUEÑOS ABASTECIMIENTOS COM UNITARIOS DE AGUA. LEBRET, Bucaramanga, ISSN:2145-5996, 251-273.
- Andrea Paola Acuña. (2012). La Gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. Argentina
- Cecile Hoareau McGrath, Marie Louise Henham, Anne Corbett, Niccolo Durazzi, Michael Frearson, Barbara Janta, Bregtje W. Kamphuis, Eriko Katashiro, Nina Brankovic, Benoit Guerin, Catriona Manville, Inga Schwartz, Daniel Schweppenstedde. (2014). HIGHER EDUCATION ENTRANCE QUALIFICATIONS AND EXAMS IN EUROPE: A COMPARISON. Brussels, European Union: Lyna Pärt.
- Tecnológico de Monterrey. (2015). Guía de estudio: Prueba de Admisión a Estudios de Posgrado. 10 de Julio de 2016, de Tecnológico de Monterrey Sitio web: <http://sitios.itesm.mx/va/calidadacademica/files/InstructivoPAEP.pdf>

- Ruth Marlene Aguilar Feijoo y Ma. José Bautista Cerro-Ruiz. (2015). Perfiles docentes y excelencia: un estudio en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. RIED, 18:2, 225-250.
- Stok, Jose Ricardo. (2004). Escuelas de negocios buscan diferenciarse ante la gran oferta educativa. 6 de Agosto de 2016, de Noticias Financieras Sitio web: <http://search.proquest.com/docview/468223959/fulltext/31DFC7FE1BD54F9CPQ/?accountid=35177>
- María Fernanda Torres. (2012). Experiencia y redes de contacto son un plus. 6 de Agosto de 2016, de El Norte, Monterrey, Mexico Sitio web: <http://search.proquest.com/docview/1027744442/fulltext/2CA40CF4D8A2406BPQ/2?accountid=35177>
- GRI. (2015). GRI'S HISTORY. 1 de Septiembre de 2016, de GRI Sitio web: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- Best Colleges. (2016). Greenest Universities. 1 de Septiembre de 2016, de Best Colleges Sitio web: <http://www.bestcolleges.com/features/>
- Rosalyn Mckeown, Ph.D. (2002). Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible Versión 2. Knoxville. Estados Unidos
- GRI. (2014). Global Reporting Initiative (GRI) non-paper on the Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility (CSR) and the European Commission's proposal for a Directive on non-financial information disclosure. 10 de Septiembre de 2016, de GRI Sitio web: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>
- Michael Rogers. (2016). 6 Benefits of Becoming a Sustainable Business. 3 de Septiembre de 2016, de Environmental Leader Sitio web: <http://www.environmentalleader.com/2016/03/29/6%ADbenefits%ADof%ADbecoming%ADa%ADSustainable%ADbusiness/1/3>
- CEAACES. (2015). Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015. Ecuador.
- Asian Development Bank. (2012). Worl Sustainable Development Timeline.Filipinas.

- AACSB International. (2011). Globalization of Management Education: Changing International Structures, Adaptive Strategies and the impact on Institutions. Estados Unidos.
- Oksana Carlson. (2014). Internationalization of the MBA Curriculum and its Impact on Building Students' Global Competencies. Estados Unidos
- Christopher Arthur Najera. (2014). Identifying Criteria for a new MBA Program Model: A Qualitive Study of Study MBA Stakeholder Perceptions of 21st Century Management and Leadership. Estados Unidos.
- Edward Freeman. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. University of Minessota, USA: Cambridge University Press.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE PODER / INTERÉS DE GRUPOS DE INTERÉS ESPAÉ

Matriz de Poder / Interés de grupos de interés ESPAÉ		
Grupo de interés	Interés	Poder
1. Profesores académicos con Phd	9	6
2. Profesores de alta gerencia	9	6
3. Alumnos actuales de ESPAÉ	9	6
4. Participantes que no fueron admitidos en ESPAÉ	3	4
5. Graduados de ESPAÉ de los últimos 5 años	6	6
6. Graduados de ESPAÉ de hace más de 5 años	3	6
7. Egresados de ESPAÉ	4	6
8. Alumnos de ESPAÉ que no terminaron la carrera	3	6
9. Gerentes generales de empresas industriales / servicios	6	2
10. Empresas de reclutamiento de personal	7	2
11. Emprendedores	3	3
12. Directores de instituciones públicas	7	3
13. Miembros del CES	4	7
14. Coordinadores de maestrías de ESPAÉ	8	7
15. Vicedecanato ESPOL	4	9
16. Miembros del consejo consultivo ESPAÉ	6	7
17. Personal administrativo de ESPAÉ	8	3
19. Proveedores de material didáctico y servicios	7	3
Fuente: Elaboración Propia		

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTAS A GRUPOS DE INTERÉS DE ESPAE

A. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PROFESORES ACADÉMICOS CON PHD Y PROFESORES DE ALTA GERENCIA

1. Perfil del entrevistado:

¿Cuántos años tiene?

___ De 22 a 27 años

___ De 28 a 33 años

___ De 34 a 39 años

___ De 40 a 45 años

___ 46 en adelante

¿Cuál es su profesión?

¿En qué empresa trabaja? ¿Cuál es su cargo?

2. Factores económicos:

2.1 Perspectiva de calidad y características de Escuelas de negocios

1. ¿Cuál es su criterio de servicio de calidad en educación?
2. ¿Cómo debería ser la metodología de enseñanza en un programa de negocios?
3. ¿Cuáles su criterio acerca de la Exigencia Académica en los programas de postgrado en administración de empresas?
4. ¿Qué opina del Claustro Académico, es importante para la calidad del programa?
5. ¿Debería existir un mix entre profesores con alta experiencia empresarial y alta experiencia académica?
6. ¿Cree que expertos u otros profesores deberían sentarse en las clases para evaluar contenidos y metodologías de enseñanza?
7. ¿Cuál debería ser el promedio en años de experiencia de los profesores?
8. ¿Usted ha realizado publicaciones en revistas indexadas? en caso de ser así puede mencionar algunas
9. ¿Qué tan importante es la interacción estudiante/profesor? ¿Qué criterio tiene con respecto al mentoring y coaching en el Ecuador?
10. ¿Son importantes los convenios con otras universidades? ¿Por qué?
11. ¿Qué opina de las certificaciones en las escuelas de negocios?

12. ¿De acuerdo a su criterio, es correcto el proceso de admisión de estudiantes que ejecuta actualmente la ESPAE?
13. ¿Es importante la diversidad de estudiantes en una escuela de negocios?
14. ¿De qué forma influye el desarrollo de las redes de contacto para los estudiantes en un programa de negocios?
15. ¿Considera que el programa cuenta o debería contar con horarios flexibles?
16. ¿Qué opina de la infraestructura de la ESPAE (Los edificios, aulas, bibliotecas), pueden afectar a la calidad del servicio ofrecido?
17. ¿Qué opina del Sitio web de la escuela y demás recursos informáticos que dan soporte al servicio?
18. De acuerdo a su criterio, ¿hay calidad de educación en Ecuador?
19. ¿Cuáles considera que son las principales Escuelas de Negocios en Ecuador que ofrezca servicio de calidad en educación?
20. ¿Si es de su conocimiento, mencione similitudes y diferencias de los programas en management locales vs los extranjeros
21. En caso de tener la oportunidad de estudiar o haber estudiado en el extranjero, ¿cuáles serían sus razones?
22. ¿Considera que el precio es un factor determinante al momento de elegir donde cursar la maestría?
23. ¿Cuáles son las mejoras que se puedan implementar en ESPAE?

2.2 Graduados en programas de maestrías de negocios en el mercado

laboral

1. ¿Cuáles son las principales habilidades de un graduado de una maestría en administración, en las que se fija el mercado?
2. ¿Los temas académicos enseñados en el aula son útiles para el mercado laboral o considera que deben agregarse temas adicionales?
3. ¿Usted cree que el criterio de selección de las organizaciones está basado en la educación del aspirante o en la experiencia profesional?
4. ¿ESPAE está alineado a lo que el mercado laboral demanda?
5. ¿Los salarios de los graduados en programas de maestrías de negocios son mayores de aquellos que no lo son?
6. ¿Tener un título de maestría en negocios permite tener un desarrollo de carrera más rápido?
7. ¿Es importante de qué escuela se obtiene el título?

2.3 Contenido del programa educativo

1. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias relacionadas con la ética y valores?
2. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias analíticas?

3. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias blandas?
4. ¿El currículo de materias se ajusta a los requerimientos del mercado (local/internacional)?
5. Según su criterio, ¿cuáles son las características de un servicio que maximice las oportunidades de aprendizaje
6. ¿Cree que el contenido de los cursos es desarrollado de tal manera que estimula el aprendizaje de los estudiantes?
7. ¿Es importante obtener colaboración entre la escuela y otras facultades o universidades para cumplir los objetivos de la escuela
8. ¿Es necesario el vínculo entre la escuela, la comunidad, y los empresarios locales?

B. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ESTUDIANTES DE MBA ACTUALES DE ESPAE

1. Perfil del entrevistado:

¿Cuántos años tiene?

- ☐ De 22 a 27 años
- ☐ De 28 a 33 años
- ☐ De 34 a 39 años
- ☐ De 40 a 45 años
- ☐ 46 años en adelante

¿Cuál es su profesión?

¿En qué empresa trabaja? ¿Cuál es su cargo?

2. Factores económicos:

2.1 Perspectiva de calidad y características de Escuelas de negocios

1. ¿Cuál es su criterio de servicio de calidad en educación?
2. ¿Cómo debería ser la metodología de enseñanza en programa de negocios?
3. ¿Cuáles su criterio acerca de la Exigencia Académica en los programas de postgrado en administración?
4. ¿Por qué decidió tomar un programa de postgrado en administración? por qué en ESPAE?
5. ¿Cuáles son o serán los beneficios de obtener su título?
6. ¿Qué opina del Claustro Académico, es importante para la calidad del programa?
7. ¿Debería existir un mix de profesores con experiencia empresarial y alta experiencia académica?
8. ¿Cree que expertos u otros profesores deberían sentarse en las clases para evaluar contenidos y metodologías de enseñanza?
9. ¿Cuál debería ser el promedio en años de experiencia de los profesores?
10. ¿Ud. ha realizado publicaciones en revistas indexadas?, en caso de ser así puede mencionar algunas.
11. ¿Qué tan importante es la interacción estudiante/profesor? ¿Qué criterio tiene con respecto al mentoring y coaching en el Ecuador?
12. ¿Son importantes los convenios con otras universidades? Por qué?
13. ¿Qué opina de las certificaciones en las escuelas de negocios?

14. De acuerdo a su criterio, ¿es correcto el proceso de admisión de estudiantes que ejecuta actualmente la escuela?
15. ¿Es importante la diversidad de estudiantes en una escuela de negocios?
16. ¿De qué forma influye el desarrollo de redes de contacto para los estudiantes en un programa de posgrado en administración?
17. ¿Considera que el programa de ESPAE cuenta con horarios flexibles? ¿Es importante esto?
18. ¿Qué opina de la infraestructura de la ESPAE (los edificios, aulas, bibliotecas), pueden afectar a la calidad del servicio ofrecido?
19. ¿Qué opina del Sitio web de la escuela y demás recursos informáticos dan soporte a un servicio de calidad?
20. ¿Hay calidad de educación en Ecuador?
21. ¿Cuáles considera que son las principales Escuelas de Negocios en Ecuador que ofrezca servicio de calidad en educación?
22. Si es de su conocimiento, mencione similitudes y diferencias de los programas de postgrados en administración locales vs los extranjeros
23. En caso de tener la oportunidad de estudiar o haber estudiado en el extranjero, ¿cuáles serían sus razones por no elegir una universidad local?
24. ¿Considera que el precio es un determinante al momento de elegir donde cursar la maestría?
25. ¿Cuáles son las mejoras que se puedan implementar en ESPAE?

2.2 Graduados en programas de maestrías de negocios en el mercado laboral

1. ¿Cuáles son las principales habilidades de un postgrado en administración en las que se fija el mercado?
2. ¿Los temas académicos enseñados en el aula son útiles para el mercado laboral? o ¿considera que deben agregarse temas adicionales?
3. ¿Ud cree que el criterio de selección de las organizaciones está basado en la educación del aspirante o en la experiencia profesional?
4. ¿ESPAE está alineado a lo que el mercado laboral demanda?
5. ¿Los salarios de los poseedores de un postgrado en administración de empresas son mayores?
6. ¿Tener un postgrado en administración permite tener un desarrollo de carrera más rápido?
7. ¿Es importante de qué escuela se obtiene el título?
8. ¿Cuáles son sus aspiraciones posterior a obtener el título de master? independizarse? obtener un ascenso en su puesto?

2.3 Contenido del programa educativo

1. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias relacionadas con la Ética y valores?
2. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias analíticas?
3. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen Competencias blandas?
4. ¿El currículum de materias se ajusta a los requerimientos del mercado (local/internacional)?
5. Según su criterio, ¿cuáles son las características de un servicio que maximice las oportunidades de aprendizaje?
6. ¿Cree que el contenido de los cursos es desarrollado de tal manera que estimula el aprendizaje de los candidatos?
7. ¿Es importante obtener colaboración entre la escuela y otras facultades o universidades para cumplir la misión de la escuela?
8. ¿Es necesario el vínculo entre la escuela, la comunidad, y los empresarios locales?

C. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD GRADUADOS MBA ESPAE (ÚLTIMOS 5 AÑOS)

1. Perfil del entrevistado:

¿Cuántos años tiene?

___ De 22 a 27 años

___ De 28 a 33 años

___ De 34 a 39 años

___ De 40 a 45 años

___ 46 en adelante

¿Cuál es su profesión?

¿En qué empresa trabaja? ¿Cuál es su cargo?

2. Factores económicos:

2.1 Perspectiva de calidad y características de Escuelas de negocios

1. ¿Cuál es su criterio de servicio de calidad en educación?
2. ¿Cómo debería ser la metodología de enseñanza en un programa de negocios?
3. ¿Cuáles su criterio acerca de la Exigencia Académica en los programas de postgrado en administración de empresas?
4. ¿Por qué decidió ingresar a un programa de maestría en management?
5. ¿Cuáles han sido sus beneficios luego de obtener su título en ESPAЕ?
6. ¿Qué opina del Claustro Académico, es importante para la calidad del programa?
7. ¿Debería existir un mix entre profesores con alta experiencia empresarial y alta experiencia académica?
8. ¿Cree que expertos u otros profesores deberían sentarse en las clases para evaluar contenidos y metodologías de enseñanza?
9. ¿Cuál debería ser el promedio en años de experiencia de los profesores?
10. ¿Usted ha realizado publicaciones en revistas indexadas? en caso de ser así puede mencionar algunas
11. ¿Qué tan importante es la interacción estudiante/profesor? ¿Qué criterio tiene con respecto al mentoring y coaching en el Ecuador?
12. ¿Son importantes los convenios con otras universidades? ¿Por qué?
13. ¿Qué opina de las certificaciones en las escuelas de negocios?

14. ¿De acuerdo a su criterio, es correcto el proceso de admisión de estudiantes que ejecuta actualmente la ESPAE?
15. ¿Es importante la diversidad de estudiantes en una escuela de negocios?
16. ¿De qué forma influye el desarrollo de las redes de contacto para los estudiantes en un programa de negocios?
17. ¿Considera que el programa cuenta o debería contar con horarios flexibles?
18. ¿Qué opina de la infraestructura de la ESPAE (Los edificios, aulas, bibliotecas), pueden afectar a la calidad del servicio ofrecido?
19. ¿Qué opina del Sitio web de la escuela y demás recursos informáticos que dan soporte al servicio?
20. De acuerdo a su criterio, ¿hay calidad de educación en Ecuador?
21. ¿Cuáles considera que son las principales Escuelas de Negocios en Ecuador que ofrezca servicio de calidad en educación?
22. ¿Si es de su conocimiento, mencione similitudes y diferencias de los programas en management locales vs los extranjeros
23. En caso de tener la oportunidad de estudiar o haber estudiado en el extranjero, ¿cuáles serían sus razones?
24. ¿Considera que el precio es un factor determinante al momento de elegir donde cursar la maestría?
25. ¿Cuáles son las mejoras que se puedan implementar en ESPAE?

2.2 Graduados en programas de maestrías de negocios en el mercado laboral

1. ¿Cuáles son las principales habilidades de un graduado de una maestría en administración, en las que se fija el mercado?
2. ¿Los temas académicos enseñados en el aula son útiles para el mercado laboral o considera que deben agregarse temas adicionales?
3. ¿Usted cree que el criterio de selección de las organizaciones está basado en la educación del aspirante o en la experiencia profesional?
4. ¿ESPAE está alineado a lo que el mercado laboral demanda?
5. ¿Los salarios de los graduados en programas de maestrías de negocios son mayores de aquellos que no lo son?
6. ¿Tener un título de maestría en negocios permite tener un desarrollo de carrera más rápido?
7. ¿Es importante de qué escuela se obtiene el título?
8. Luego de obtener su título en ESPAE, ¿qué beneficios ha obtenido en su ámbito laboral?

2.3 Contenido del programa educativo

1. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias relacionadas con la ética y valores?
2. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias analíticas?
3. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias blandas?
4. ¿El currículo de materias se ajusta a los requerimientos del mercado (local/internacional)?
5. Según su criterio, ¿cuáles son las características de un servicio que maximice las oportunidades de aprendizaje?
6. ¿Cree que el contenido de los cursos es desarrollado de tal manera que estimula el aprendizaje de los estudiantes?
7. ¿Es importante obtener colaboración entre la escuela y otras facultades o universidades para cumplir los objetivos de la escuela?
8. ¿Es necesario el vínculo entre la escuela, la comunidad, y los empresarios locales?

D. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD COORDINADORES DE MAESTRÍA

1. Perfil del entrevistado:

¿Cuántos años tiene?

- ☐ De 22 a 27 años
- ☐ De 28 a 33 años
- ☐ De 34 a 39 años
- ☐ De 40 a 45 años
- ☐ 46 años en adelante

¿Cuál es su profesión?

¿En qué empresa trabaja? ¿Cuál es su cargo?

2. Factores económicos:

2.1 Perspectiva de calidad y características de Escuelas de negocios

1. ¿Cuál es su criterio de servicio de calidad en educación?
2. ¿Cómo debería ser la metodología de enseñanza en programa de postgrado en administración?
3. ¿Cuáles su criterio acerca de la Exigencia Académica?
4. ¿Qué opina del Claustro Académico, es importante para la calidad del programa?
5. ¿Debería existir un mix de profesores con experiencia profesional y con experiencia académica?
6. ¿Cree que expertos u otros profesores deberían sentarse en las clases para evaluar contenidos y metodologías de enseñanza?
7. ¿Cuál debería ser el promedio en años de experiencia de los profesores?
8. ¿Ud. ha realizado publicaciones en revistas indexadas?, en caso de ser así puede mencionar algunas.
9. ¿Qué tan importante es la interacción estudiante/profesor? ¿Qué criterio tiene con respecto al mentoring y coaching en el Ecuador?
10. ¿Son importantes los convenios con otras universidades? Por qué?
11. ¿Qué opina de las certificaciones en las escuelas de negocios?
12. De acuerdo a su criterio, ¿es correcto el proceso de admisión de estudiantes que ejecuta actualmente la escuela?

13. ¿Es importante la diversidad de estudiantes en una escuela de negocios?
14. ¿De qué forma influye el desarrollo de redes de contacto para los estudiantes en un programa de postgrado en administración de empresas?
15. ¿Considera que el programa de ESPAE cuenta con horarios flexibles? Es importante esto?
16. ¿Qué opina de la infraestructura de la ESPAE (Los edificios, aulas, bibliotecas), pueden afectar a la calidad del servicio ofrecido?
17. ¿Qué opina del Sitio web de la escuela y demás recursos informáticos dan soporte a un servicio de calidad?
18. ¿Hay calidad de educación en Ecuador?
19. ¿Cuáles considera que son las principales Escuelas de Negocios en Ecuador que ofrezca servicio de calidad en educación?
20. Si es de su conocimiento, mencione similitudes y diferencias de los programas de postgrado en administración locales vs los extranjeros
21. En caso de tener la oportunidad de estudiar o haber estudiado en el extranjero, ¿cuáles serían sus razones por no elegir una universidad local?
22. ¿Considera que el precio es un determinante al momento de elegir donde cursar la maestría?
23. ¿Cuáles son las mejoras que se puedan implementar en ESPAE?

2.2 Graduados en programas de maestrías de negocios en el mercado laboral

1. ¿Cuáles son las principales habilidades de un graduado de una maestría de administración en las que se fija el mercado?
2. ¿Los temas académicos enseñados en el aula son útiles para el mercado laboral? o ¿considera que deben agregarse temas adicionales?
3. ¿Ud. cree que el criterio de selección de las organizaciones está basado en la educación del aspirante o en la experiencia profesional?
4. ¿ESPAE está alineado a lo que el mercado laboral demanda?
5. ¿Los salarios de los graduados en postgrados en administración son mayores?
6. ¿Tener una maestría en administración permite tener un desarrollo de carrera más rápido?
7. ¿Es importante de qué escuela se obtiene el título?

2.3 Contenido del programa educativo

1. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias relacionadas con la Ética y valores?
2. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias analíticas?
3. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen Competencias blandas?

4. ¿El currículum de materias refleja la misión de la Escuela?
5. ¿El currículo de materias se ajusta a los requerimientos del mercado (local/internacional)?
6. Según su criterio, ¿cuáles son las características de un servicio que maximice las oportunidades de aprendizaje?
7. ¿Cree que el contenido de los cursos es desarrollado de tal manera que estimula el aprendizaje de los estudiantes?
8. ¿Es importante obtener colaboración entre la escuela y otras facultades o universidades para cumplir la misión de la escuela?
9. ¿Es necesario el vínculo entre la escuela, la comunidad, y los empresarios locales?

E. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD MIEMBROS DEL CONSEJO CONSULTIVO

1. Perfil del entrevistado:

¿Cuántos años tiene?

- ☐ De 22 a 27 años
- ☐ De 28 a 33 años
- ☐ De 34 a 39 años
- ☐ De 40 a 45 años
- ☐ 46 años en adelante

¿Cuál es su profesión?

¿En qué empresa trabaja?Cuál es su cargo?

2. Factores económicos:

2.1 Perspectiva de calidad y características de Escuelas de negocios

1. ¿Cuál es su criterio de servicio de calidad en educación?
2. ¿Cómo debería ser la metodología de enseñanza en programa de postgrado en administración ?
3. ¿Cuáles su criterio acerca de la Exigencia Académica?
4. ¿Qué opina del Claustro Académico, es importante para la calidad del programa?
5. ¿Debería existir un mix de profesores con experiencia profesional y con experiencia académica?
6. ¿Cree que expertos u otros profesores deberían sentarse en las clases para evaluar contenidos y metodologías de enseñanza?
7. ¿Cuál debería ser el promedio en años de experiencia de los profesores?
8. ¿Ud. ha realizado publicaciones en revistas indexadas, en caso de ser así puede mencionar algunas.
9. ¿Que tan importante es la interacción estudiante/profesor? ¿Qué criterio tiene con respecto al mentoring y coaching en el Ecuador?
10. ¿Son importantes los convenios con otras universidades? Por qué?
11. ¿Qué opina de las certificaciones en las escuelas de negocios?
12. De acuerdo a su criterio, ¿es correcto el proceso de admisión de estudiantes que ejecuta actualmente la escuela?
13. ¿Es importante la diversidad de estudiantes en una escuela de negocios?

14. ¿De qué forma influye el desarrollo de redes de contacto para los estudiantes en un programa de postgrado en administración?
15. ¿Considera que el programa de ESPAE cuenta con horarios flexibles? ¿Es importante esto?
16. ¿Qué opina de la infraestructura de la ESPAE (Los edificios, aulas, bibliotecas), pueden afectar a la calidad del servicio ofrecido?
17. ¿Qué opina del Sitio web de la escuela y demás recursos informáticos dan soporte a un servicio de calidad?
18. ¿Hay calidad de educación en Ecuador?
19. ¿Cuáles considera que son las principales Escuelas de Negocio en Ecuador que ofrezca servicio de calidad en educación?
20. Si es de su conocimiento, mencione similitudes y diferencias de los postgrados en administración locales vs los extranjeros
21. En caso de tener la oportunidad de estudiar o haber estudiado en el extranjero, ¿cuáles serían sus razones por no elegir una universidad local?
22. ¿Considera que el precio es un determinante al momento de elegir donde cursar la maestría?
23. ¿Cuáles son las mejoras que se puedan implementar en ESPAE?

2.2 Graduados en maestrías en administración en el mercado laboral

1. ¿Cuáles son las principales habilidades de un MBA en las que se fija el mercado?
2. ¿Los temas académicos enseñados en el aula son útiles para el mercado laboral o considera que deben agregarse temas adicionales?
3. ¿Ud. cree que el criterio de selección de las organizaciones está basado en la educación del aspirante o en la experiencia profesional?
4. ¿ESPAE está alineado a lo que el mercado laboral demanda?
5. ¿Los salarios de los graduados en postgrados en administración son mayores?
6. ¿Tener una maestría en administración permite tener un desarrollo de carrera más rápido?
7. ¿Es importante de qué escuela se obtiene el título?

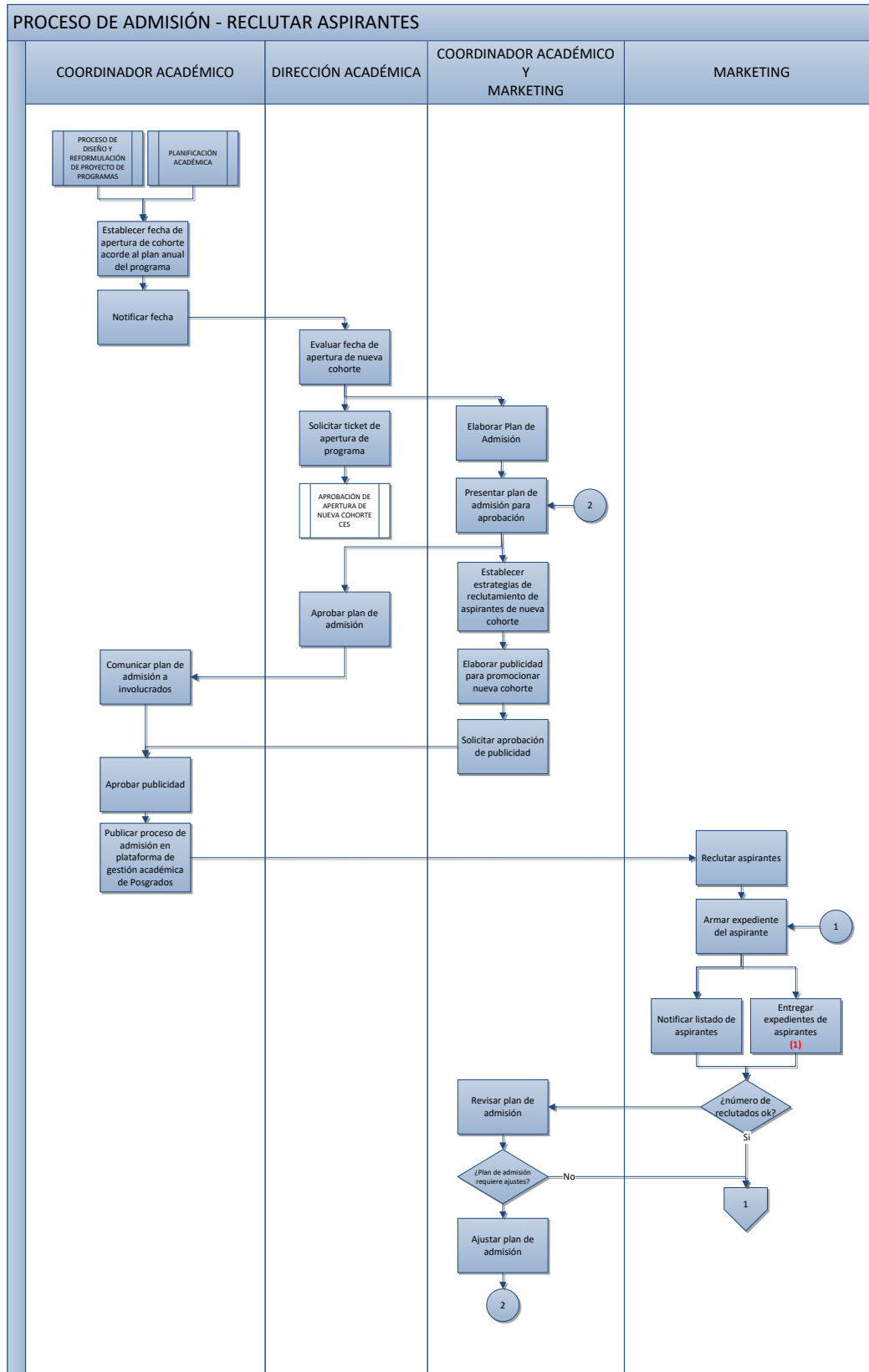
2.3 Contenido del programa educativo

1. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias relacionadas con la Ética y valores?
2. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen competencias analíticas?
3. ¿Es importante que en todos los programas de maestría se dicten materias que desarrollen Competencias blandas?
4. ¿El currículum de materias refleja la misión de la Escuela?
5. ¿El currículum de materias se ajusta a los requerimientos del mercado (local/internacional)?

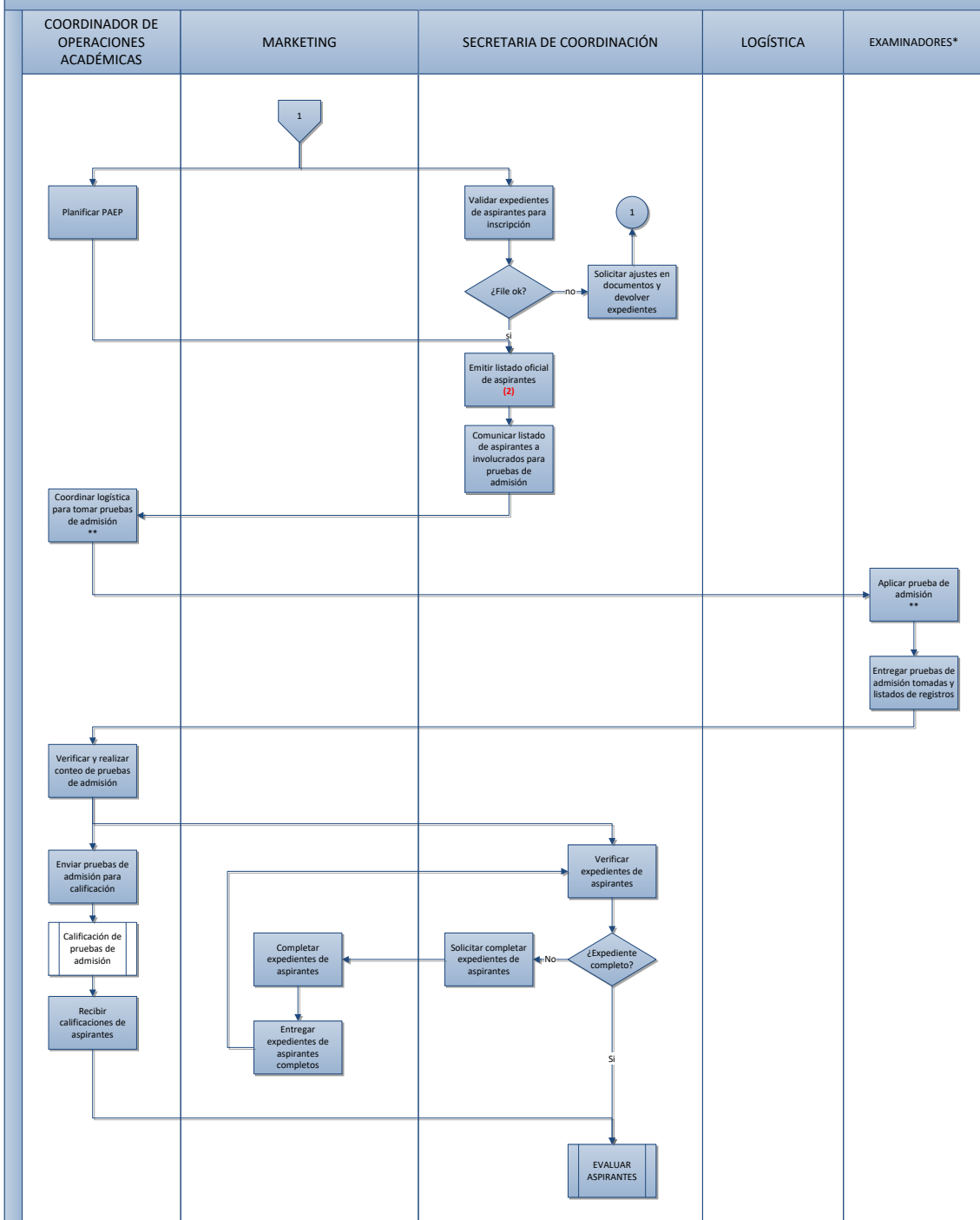
6. Según su criterio, ¿cuáles son las características de un servicio que maximice las oportunidades de aprendizaje?
7. ¿Cree que el contenido de los cursos es desarrollado de tal manera que estimula el aprendizaje de los estudiantes?
8. ¿Es importante obtener colaboración entre la escuela y otras facultades o universidades para cumplir la misión de la escuela?
9. ¿Es necesario el vínculo entre la escuela, la comunidad, y los empresarios locales?

ANEXO 3: PROCESOS PRINCIPALES DE ESPAE

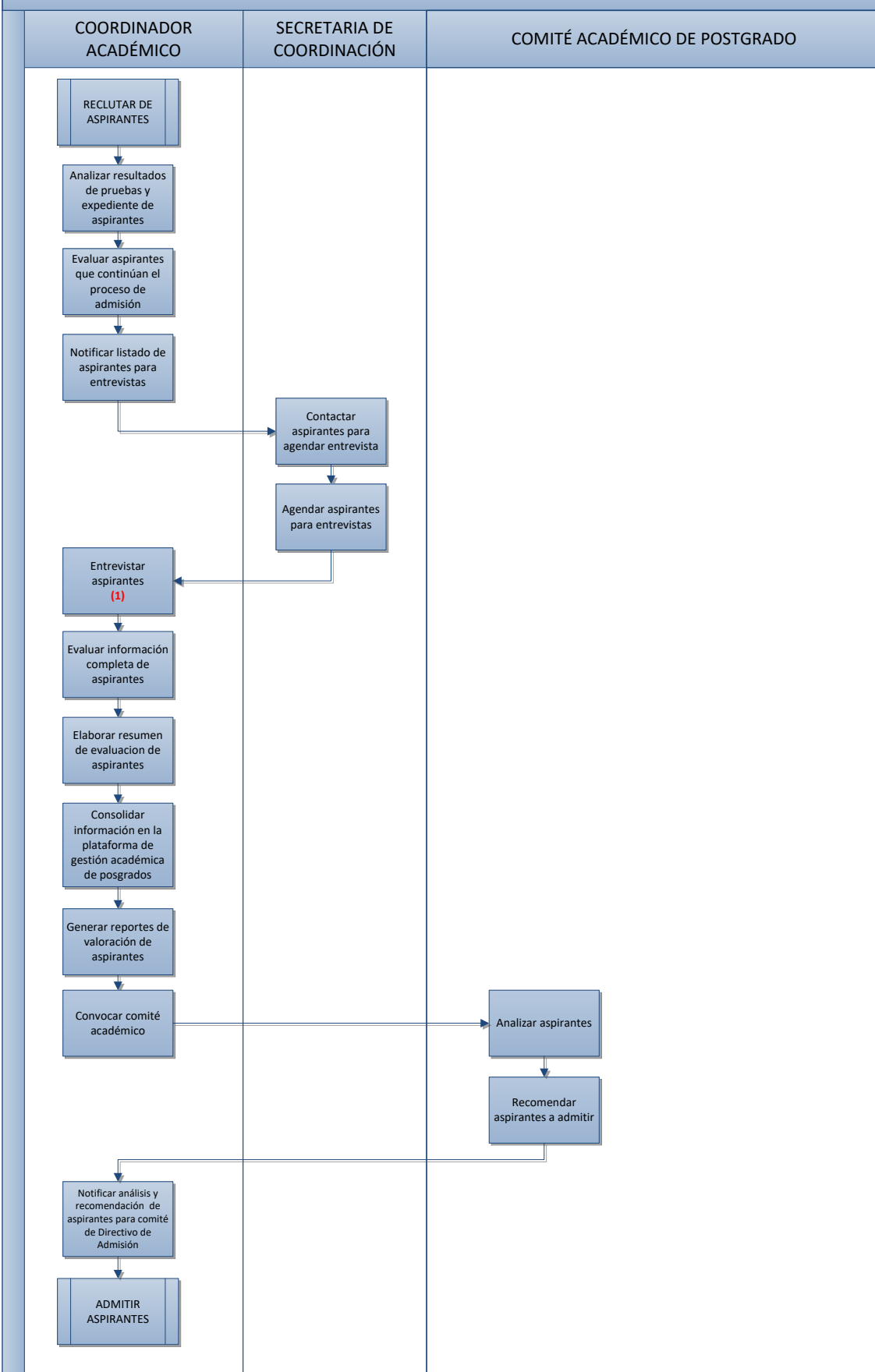
A. PROCESO DE ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

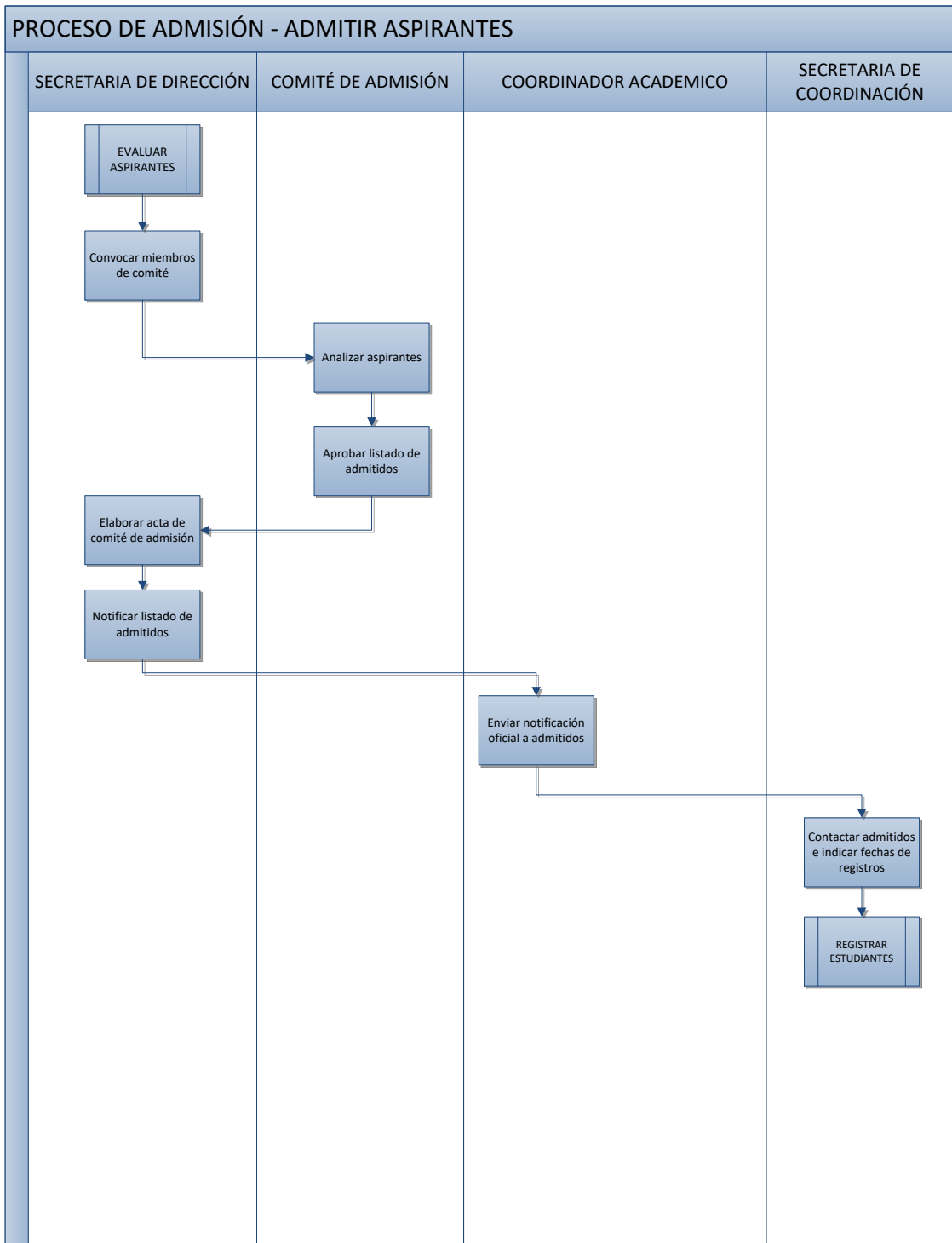


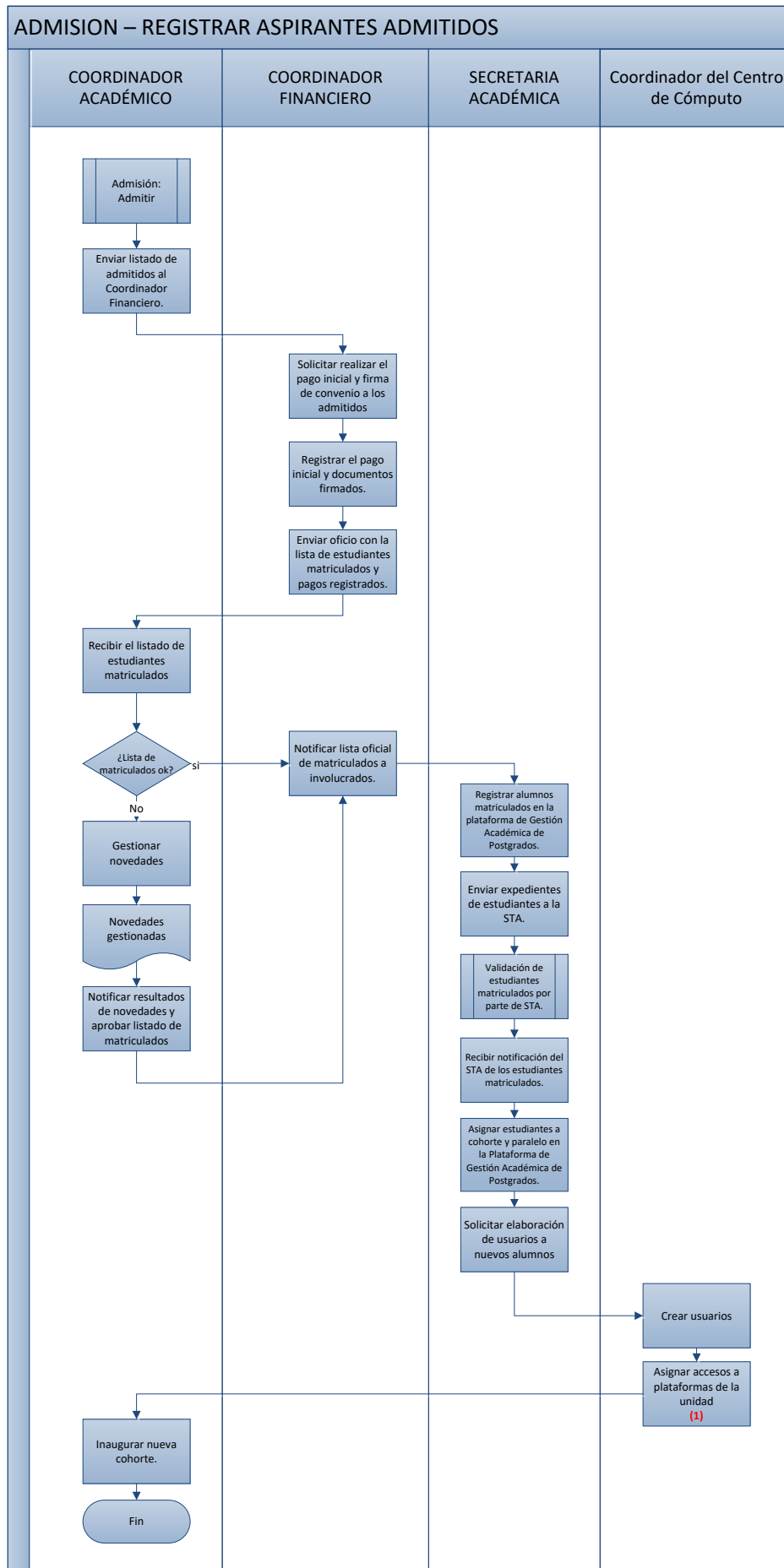
PROCESO DE ADMISIÓN - RECLUTAR ASPIRANTES



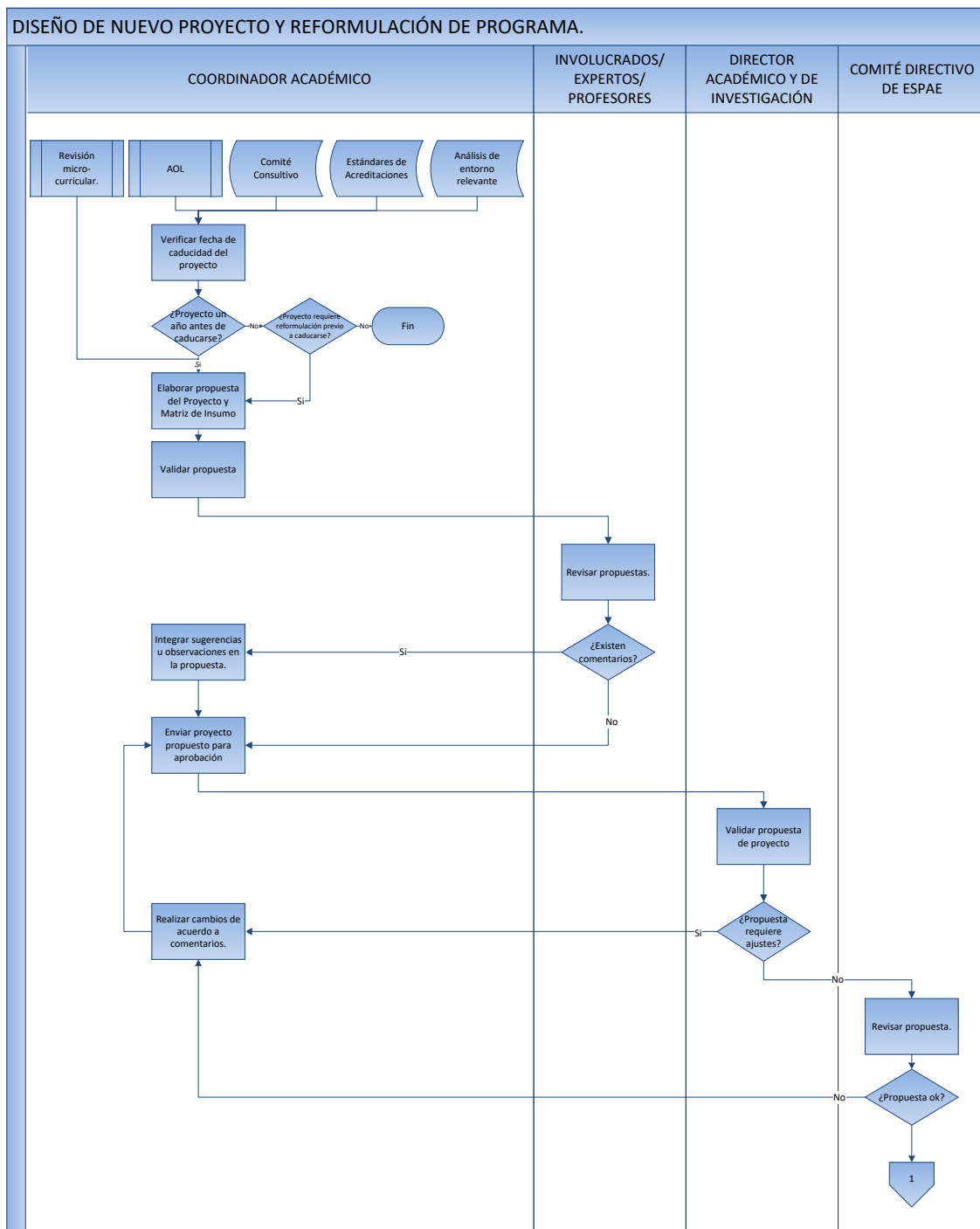
PROCESO DE ADMISIÓN- EVALUAR ASPIRANTES

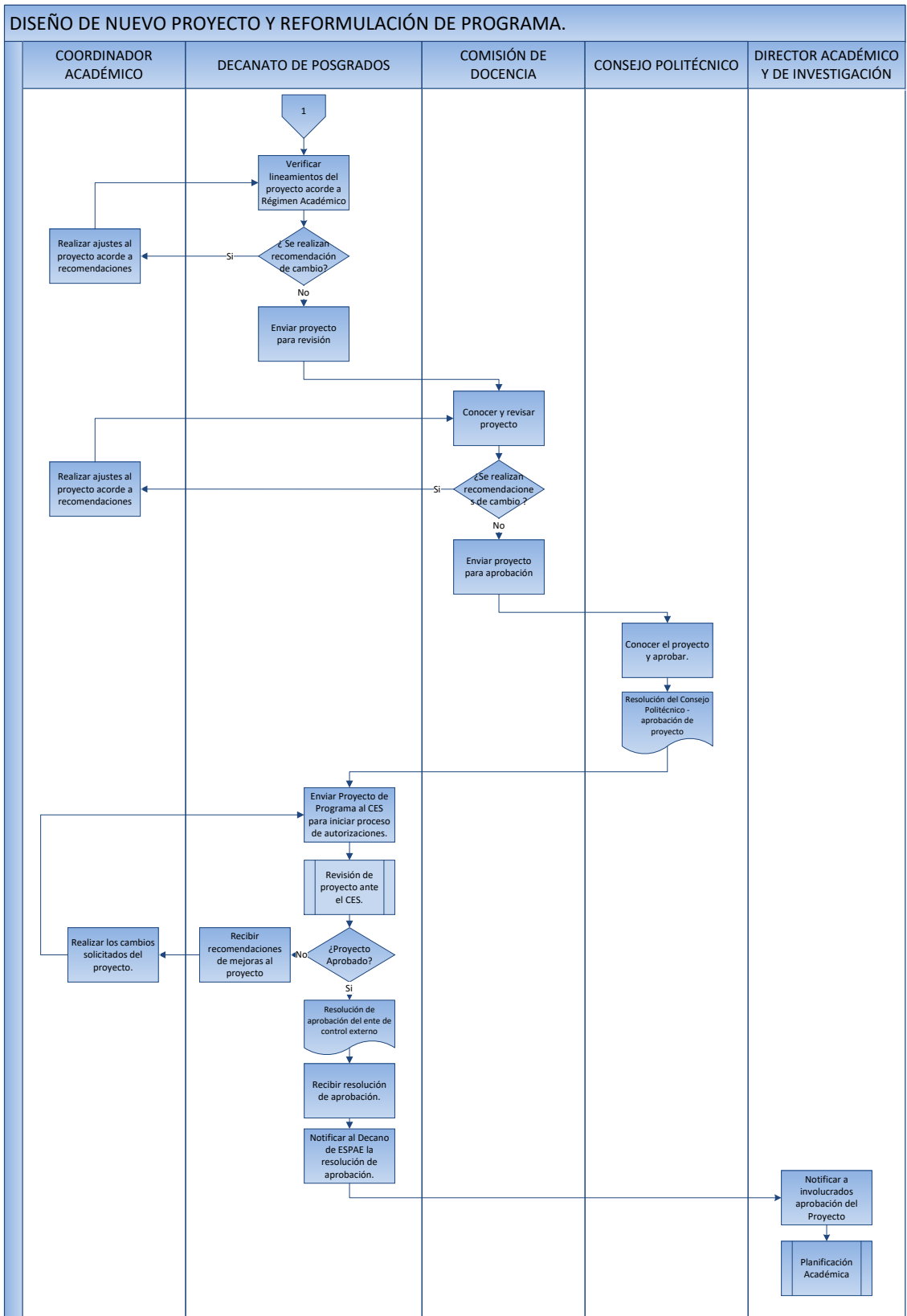




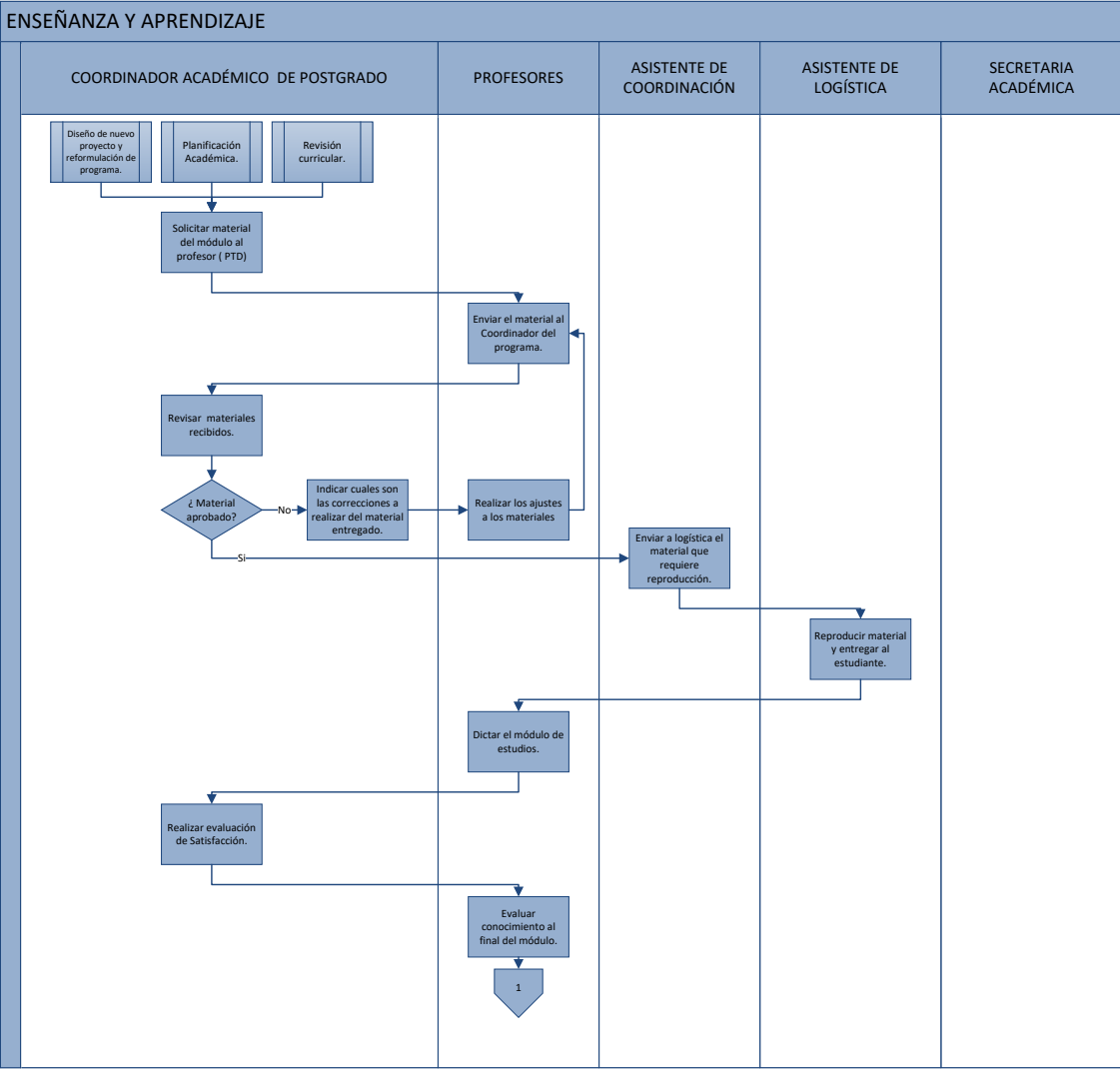


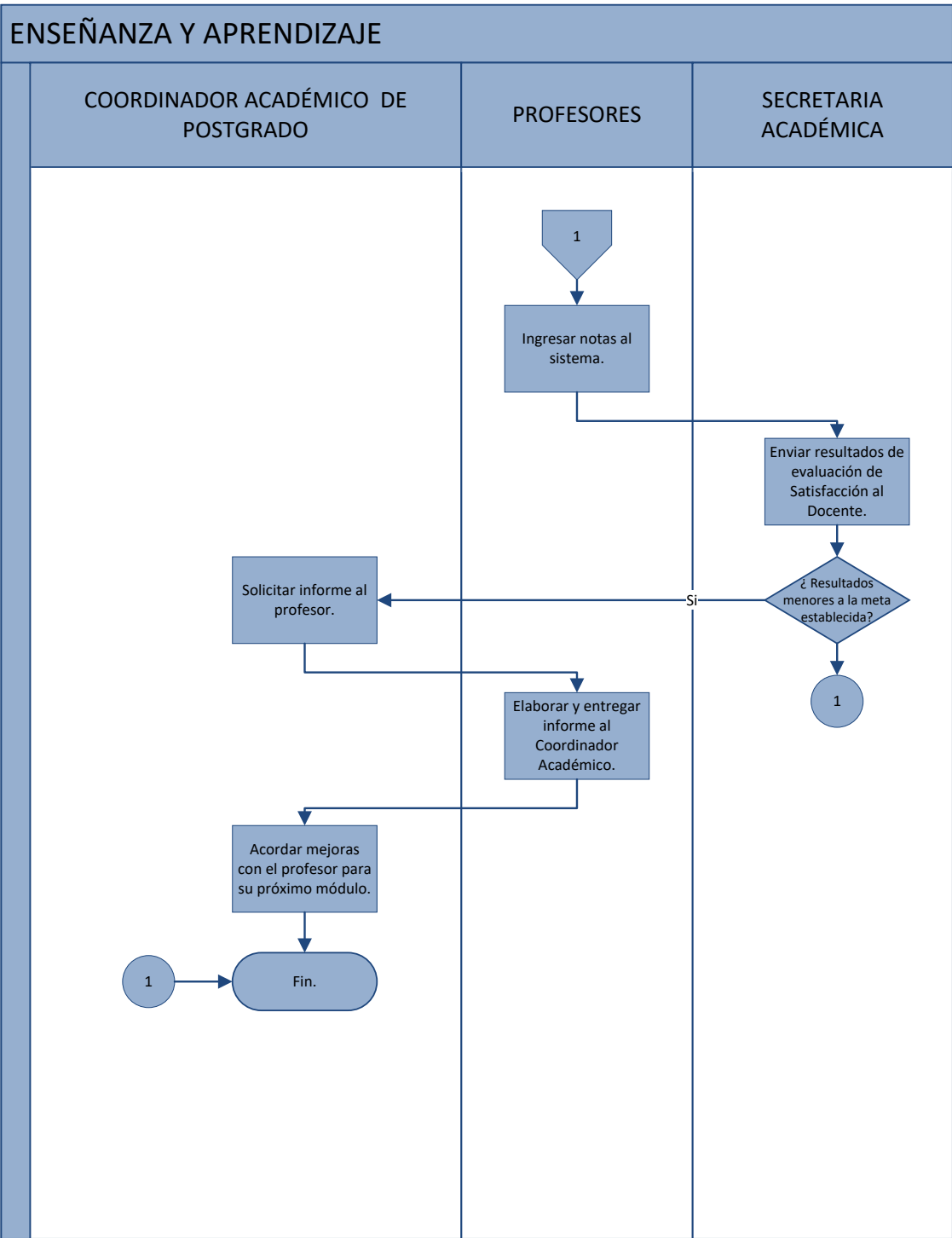
B. PROCESO DE DISEÑO DE PROYECTO DE MAESTRIA



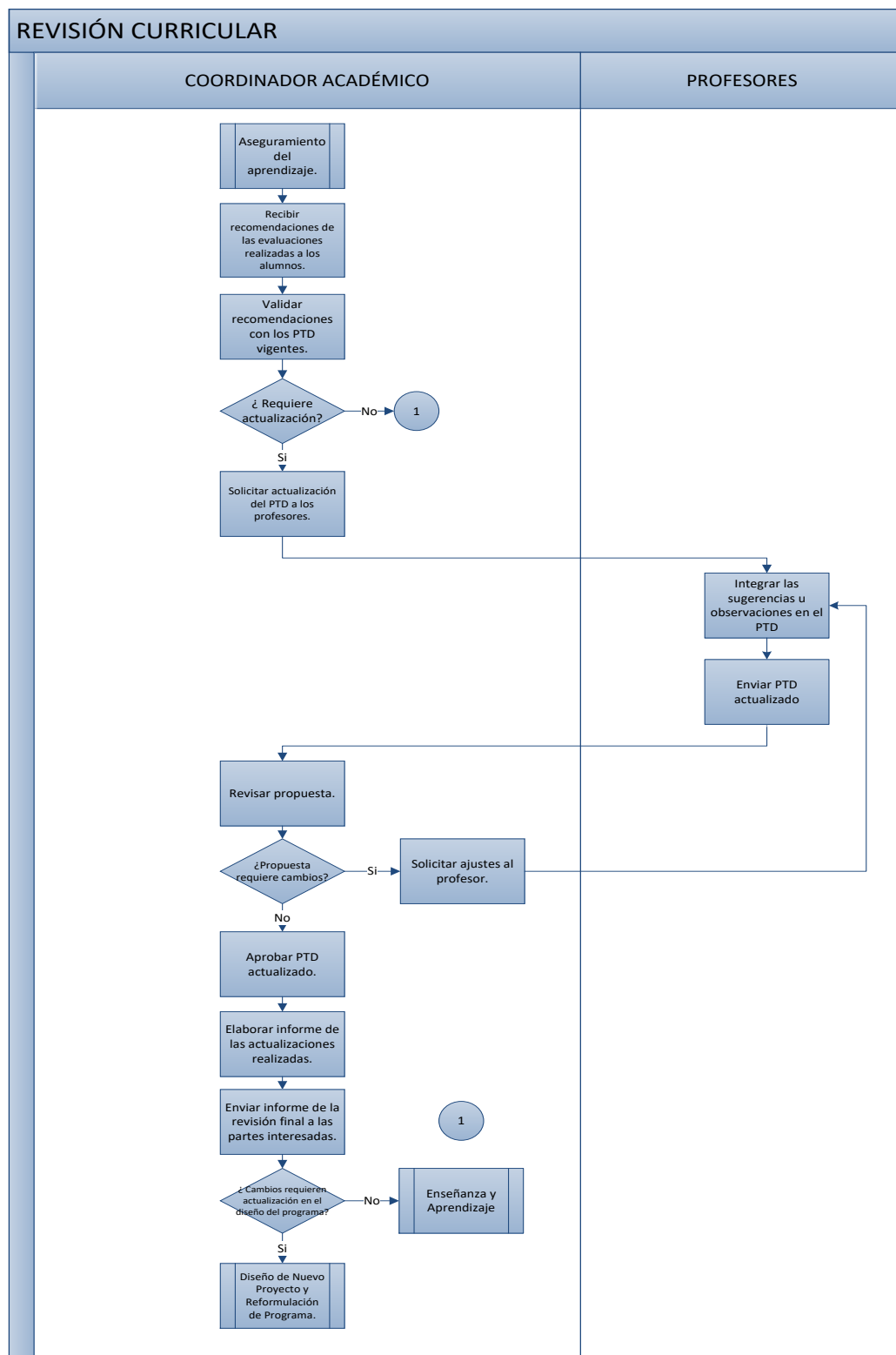


C. PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

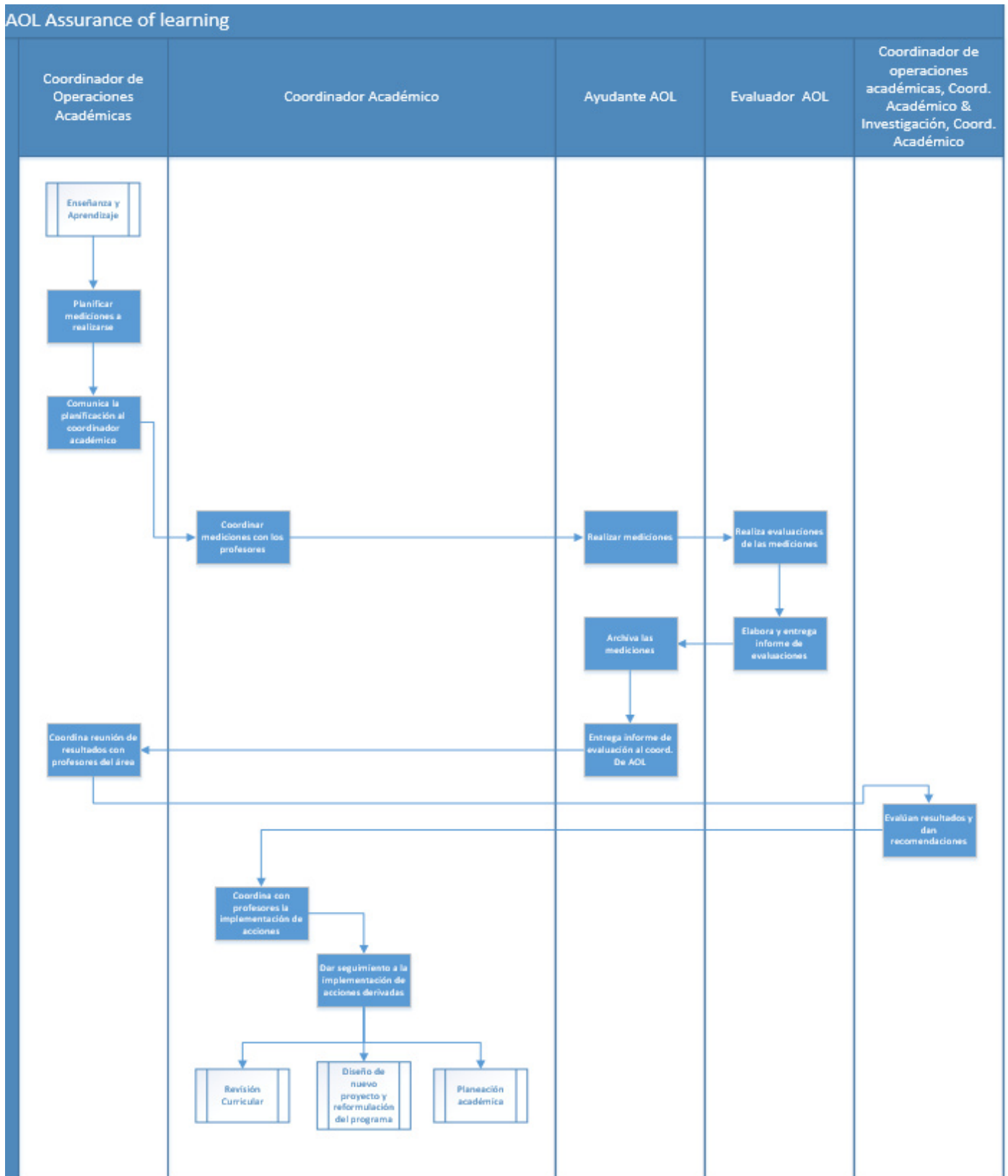




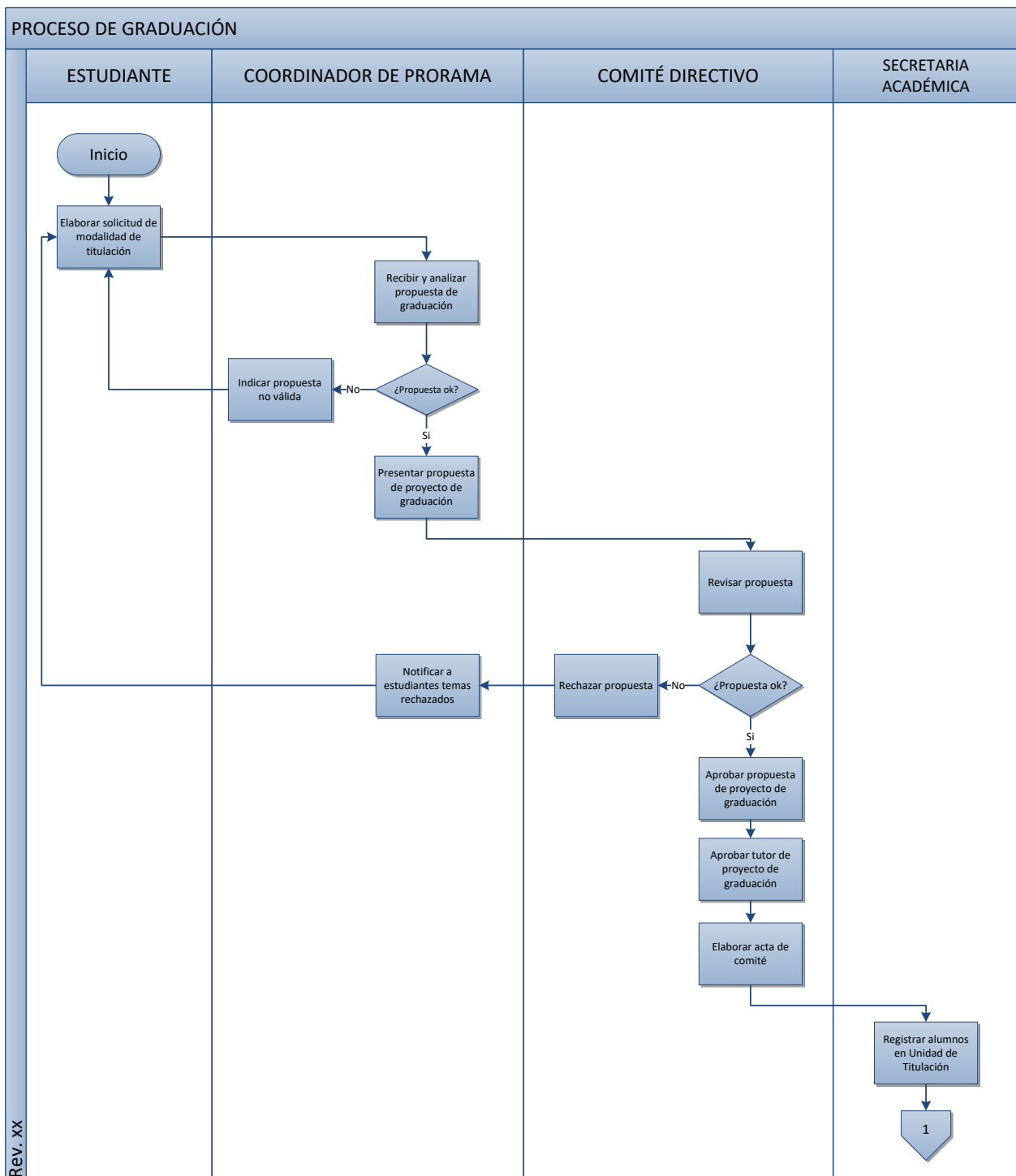
D. PROCESO DE REVISIÓN CURRICULAR

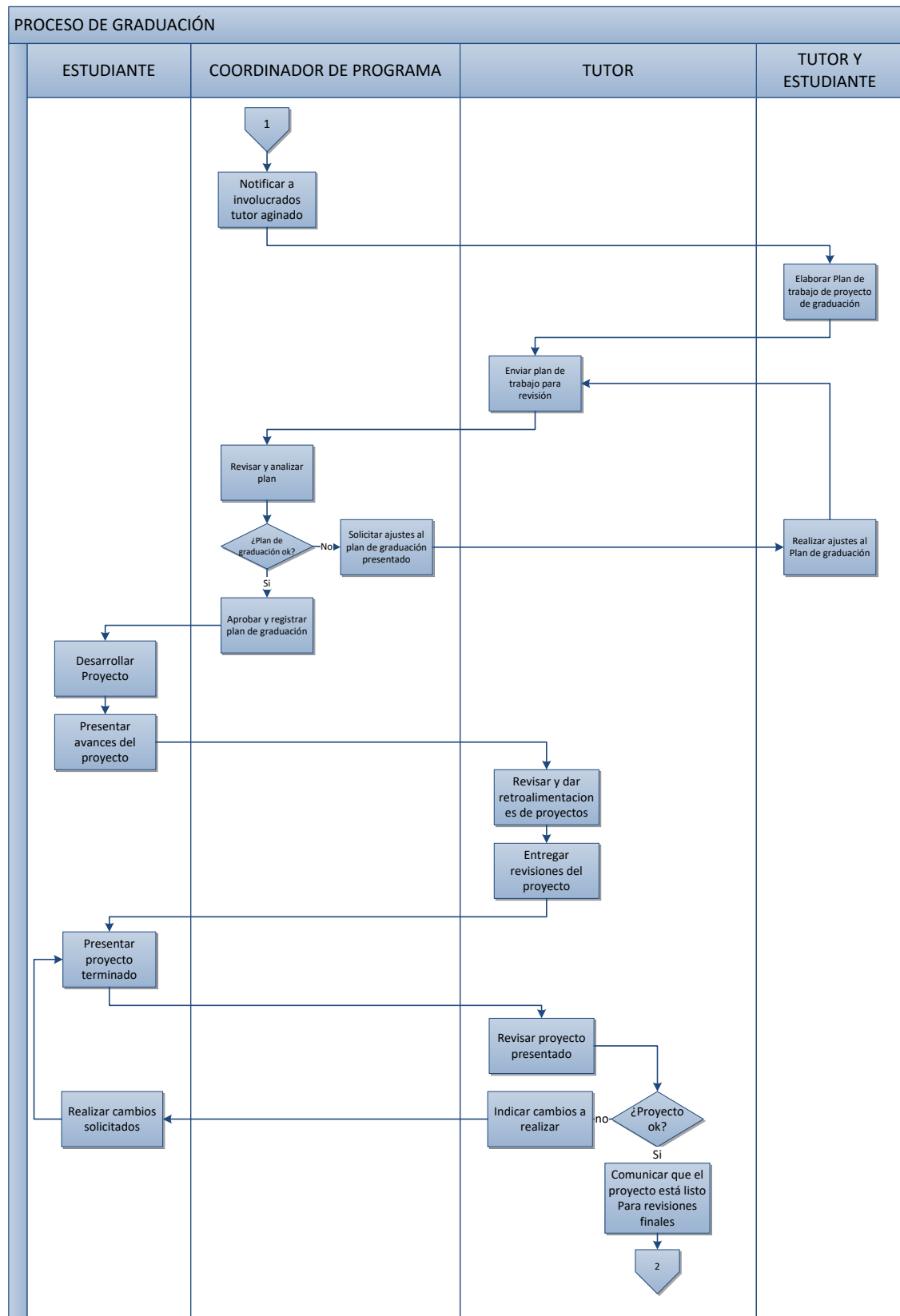


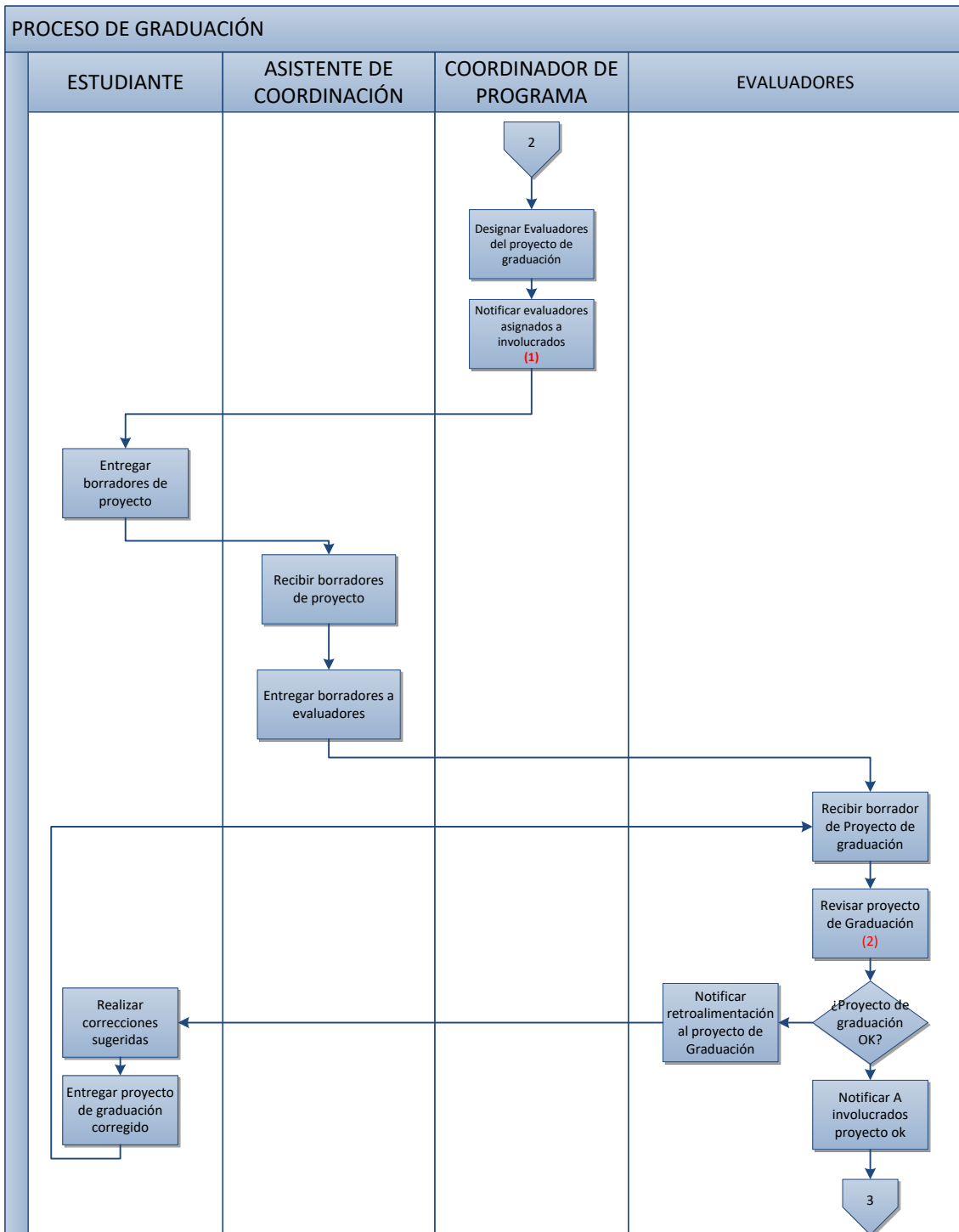
E. PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE APRENDIZAJE

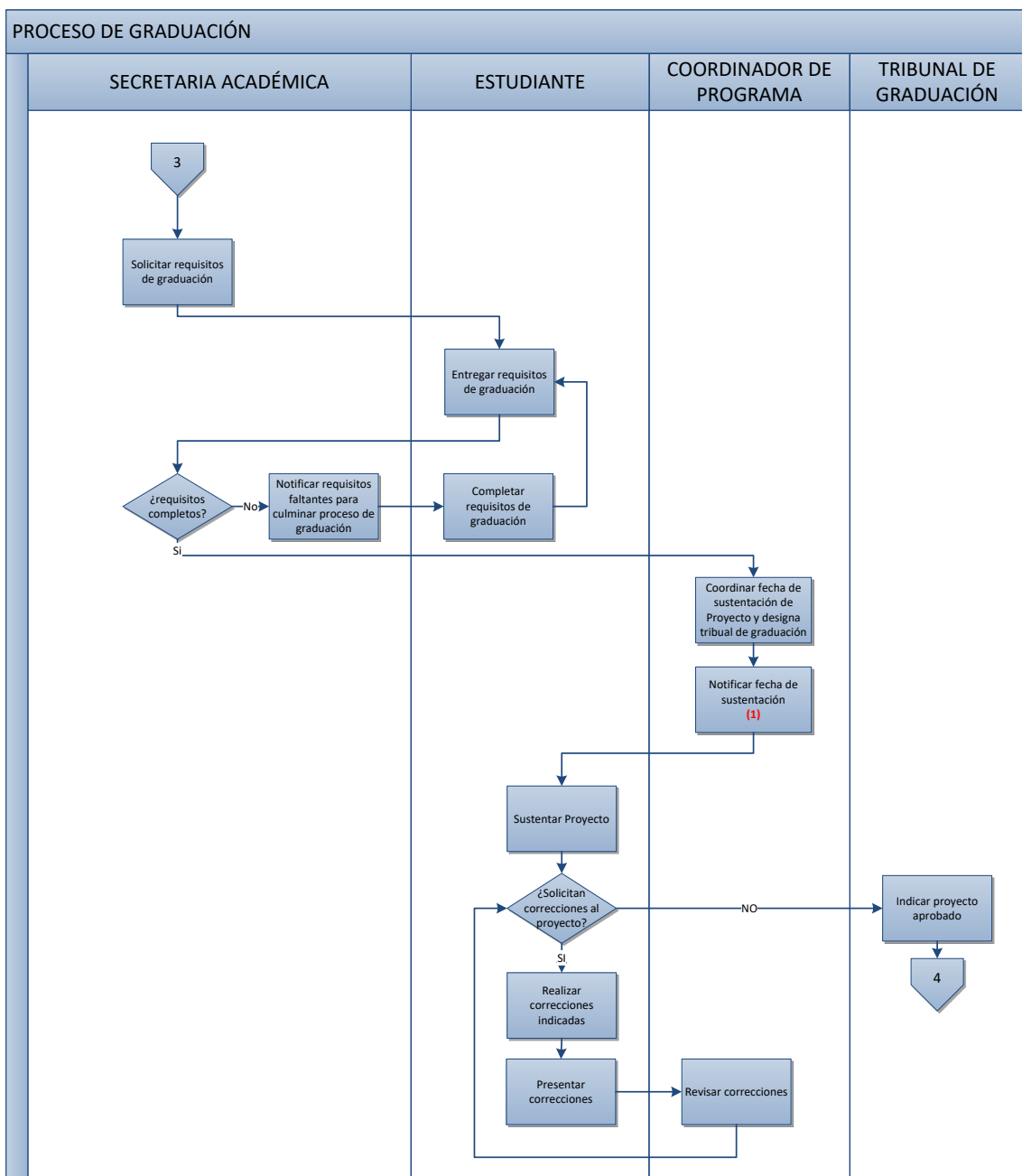


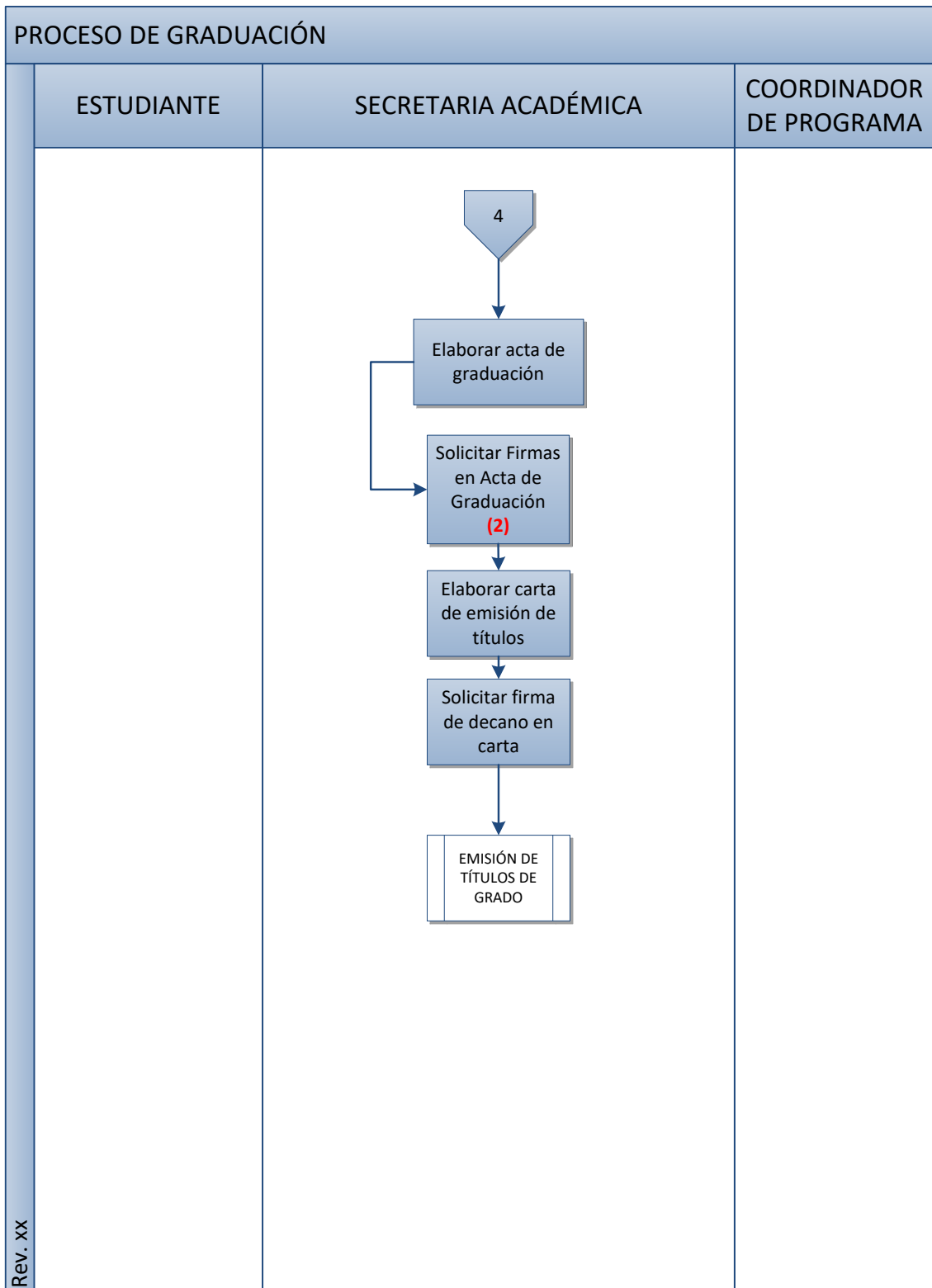
F. PROCESO DE GRADUACIÓN





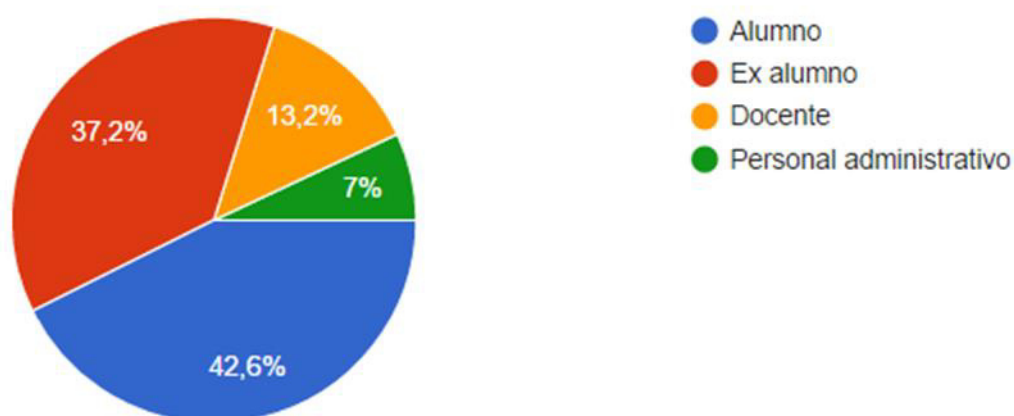






ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MATERIALIDAD AMBIENTAL

Composición porcentual de los participantes de la encuesta de materialidad ambiental



Fuente: Elaboración propia

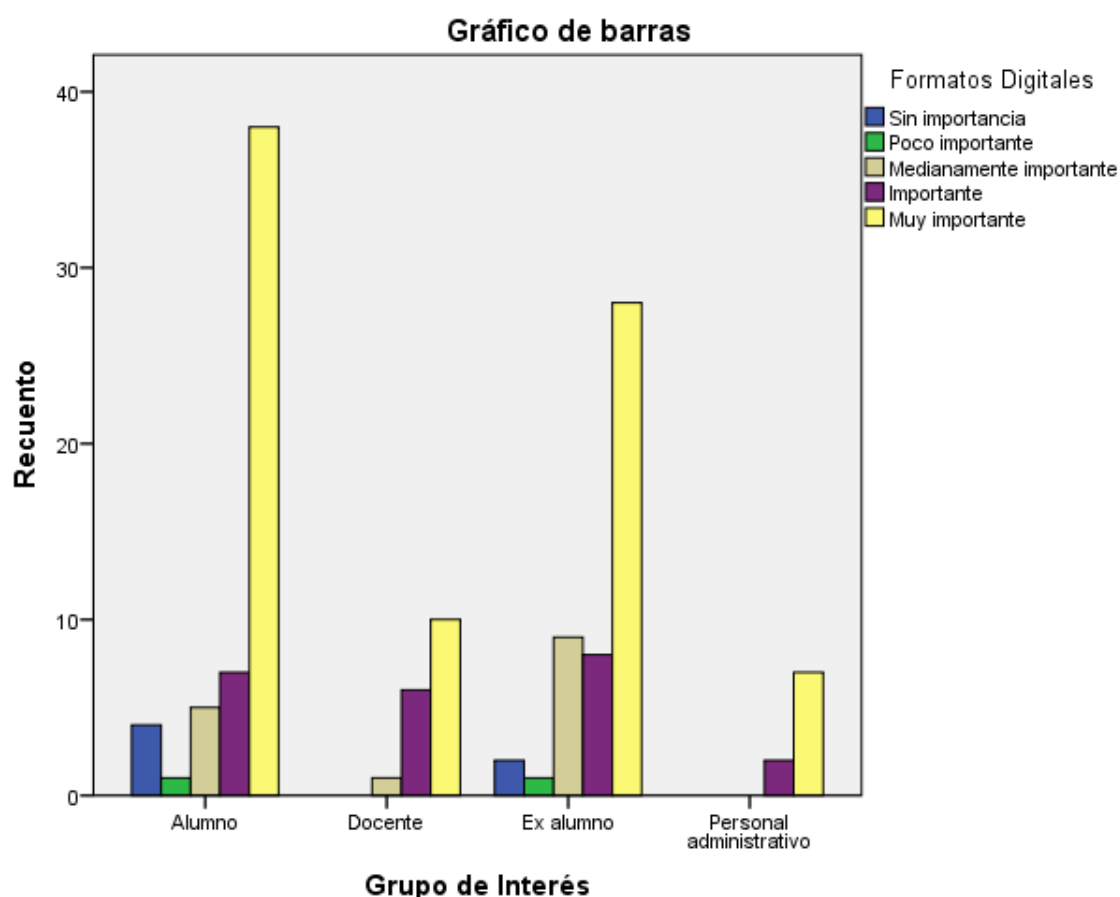
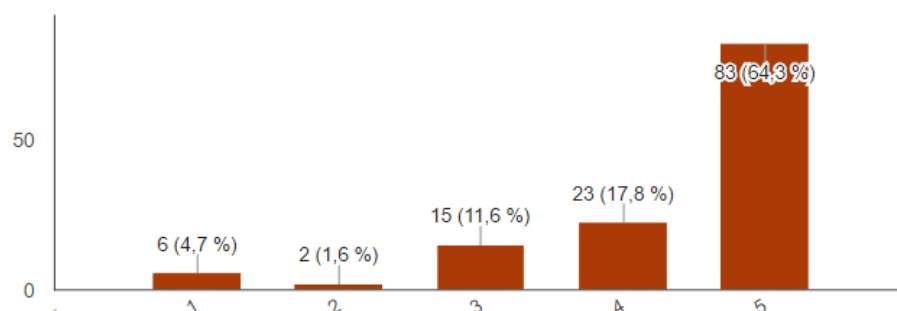
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Formatos Digitales	129	1,00	5,00	4,3566	1,05917
Clasificar desechos	129	1,00	5,00	4,5116	,91101
Iniciativa de ahorro energético	129	2,00	5,00	4,6124	,73219
Planes de Ahorro energético	129	2,00	5,00	4,5504	,74960
Optimizar consumo de agua	129	1,00	5,00	4,4806	,83011
ESPAE debe ofrecer un medio de transporte	129	1,00	5,00	3,7209	1,31087
Criterio ambientales en Proveedores	129	1,00	5,00	4,3876	,83207
N válido (por lista)	129				

A. MATERIALES USADOS

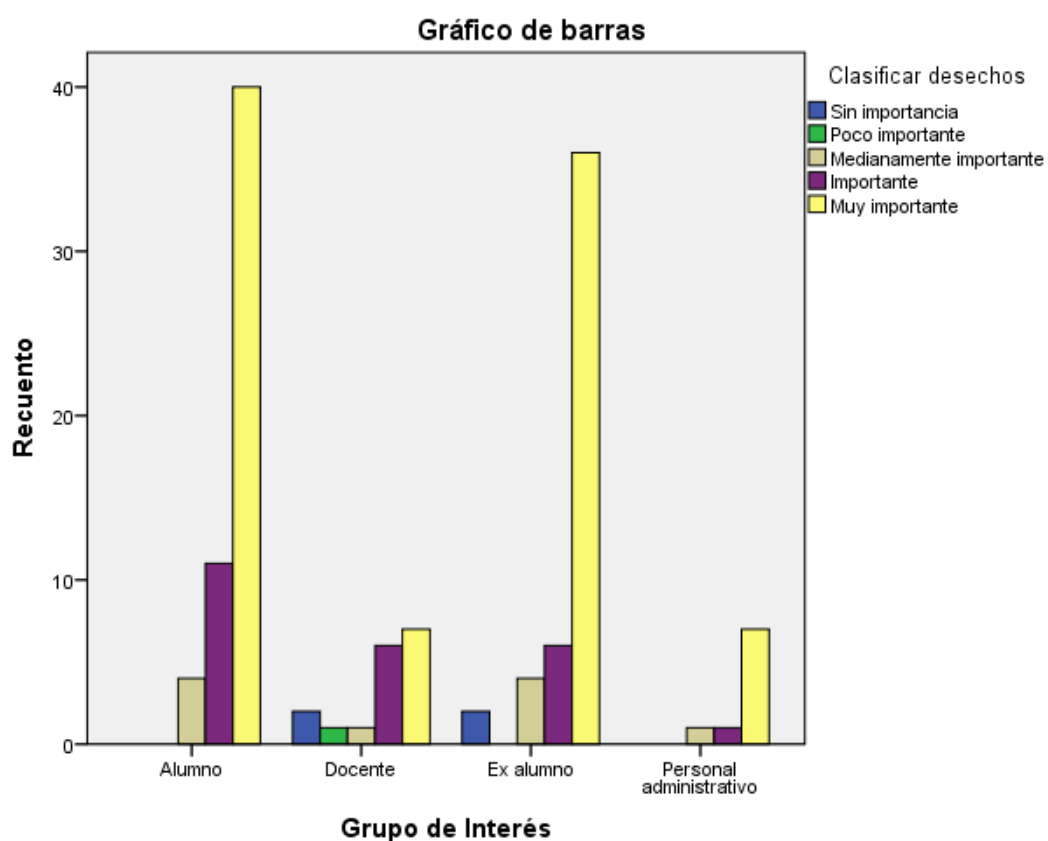
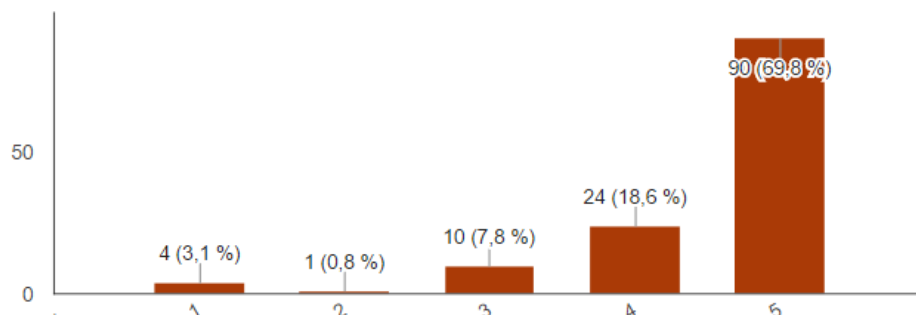
¿Cree usted importante que se deba promover el uso de formatos digitales para los materiales de estudio con el fin de reemplazar papers, casos y libros impresos?

(129 respuestas)



B. CLASIFICACIÓN DE DESECHOS

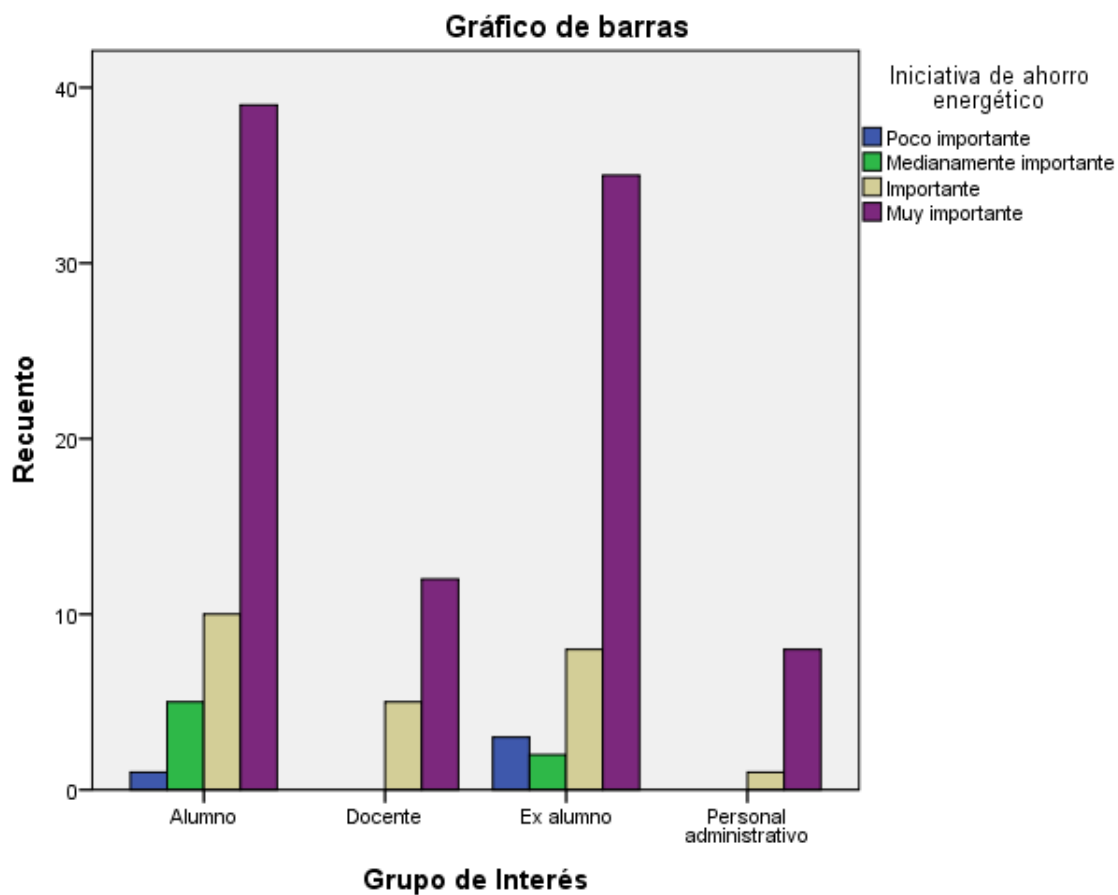
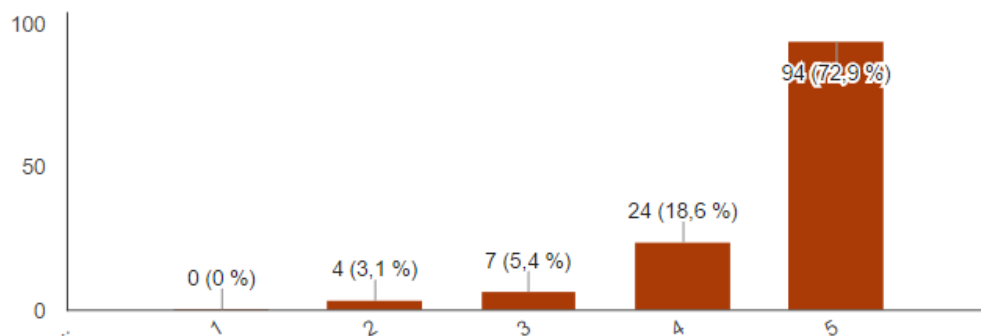
¿Qué tan importante es que se clasifiquen los desechos dentro de la escuela?
(129 respuestas)



C. INICIATIVAS DE AHORRO ENERGÉTICO

¿Es para usted importante que la escuela tome iniciativas con el objetivo de consumir menos energía?

(129 respuestas)



D. PLANES DE AHORRO ENERGÉTICO

¿Considera necesario que se fomente planes de ahorro de energía entre los estudiantes y empleados?

(129 respuestas)

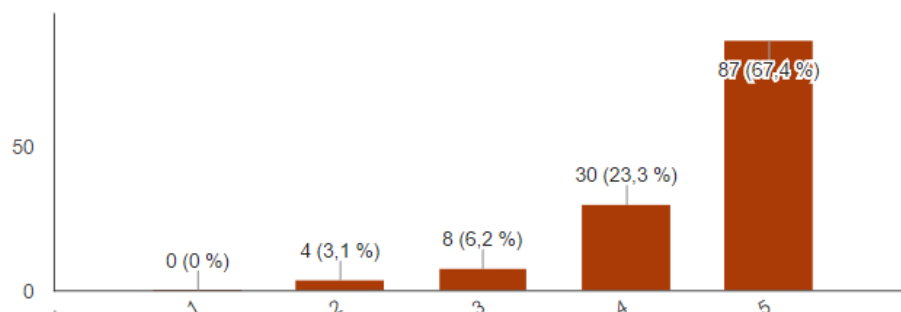
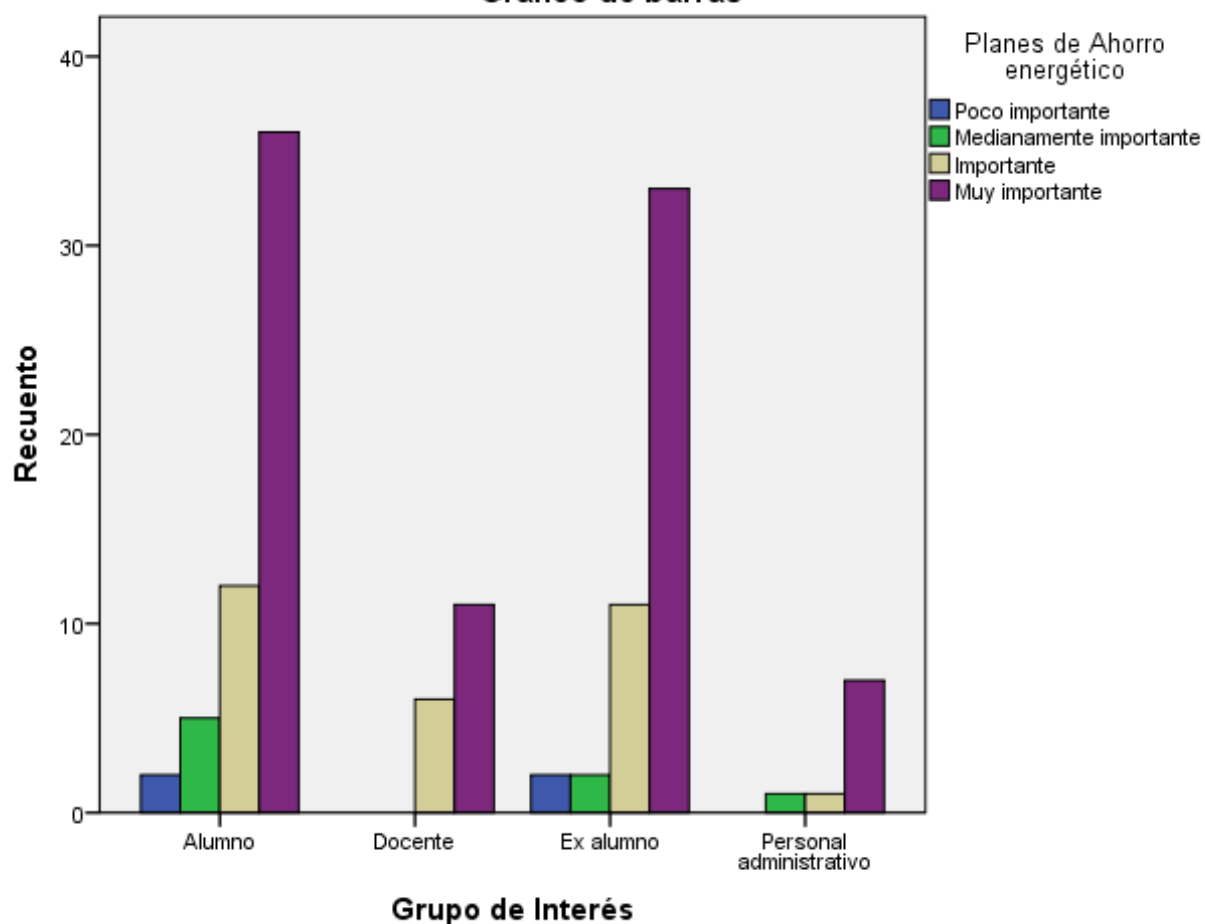


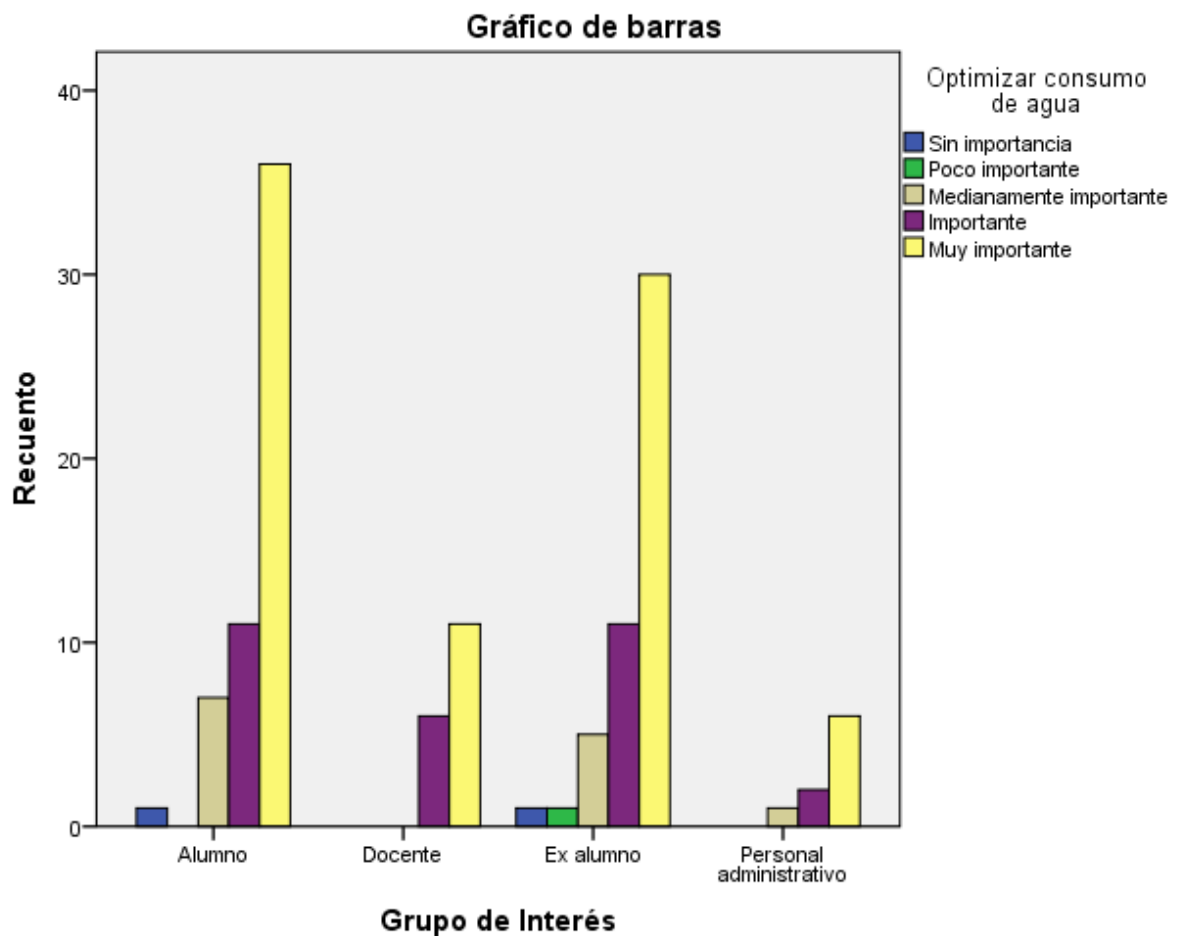
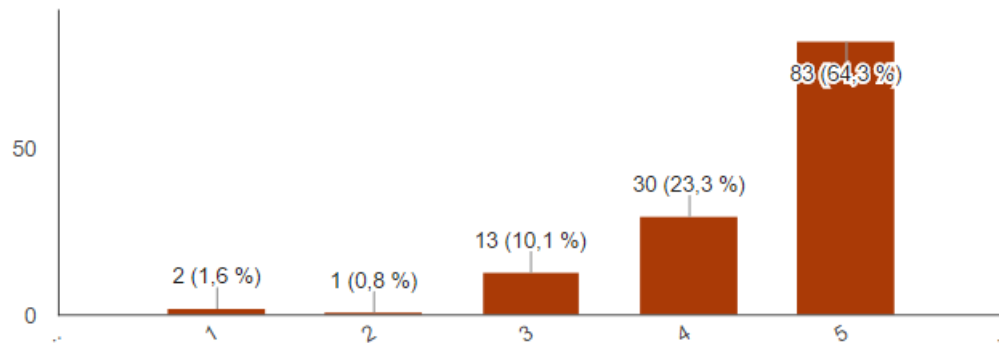
Gráfico de barras



E. OPTIMIZAR EL CONSUMO DE AGUA

¿Qué tan importante es para usted que se optimice el consumo de agua dentro de la escuela?

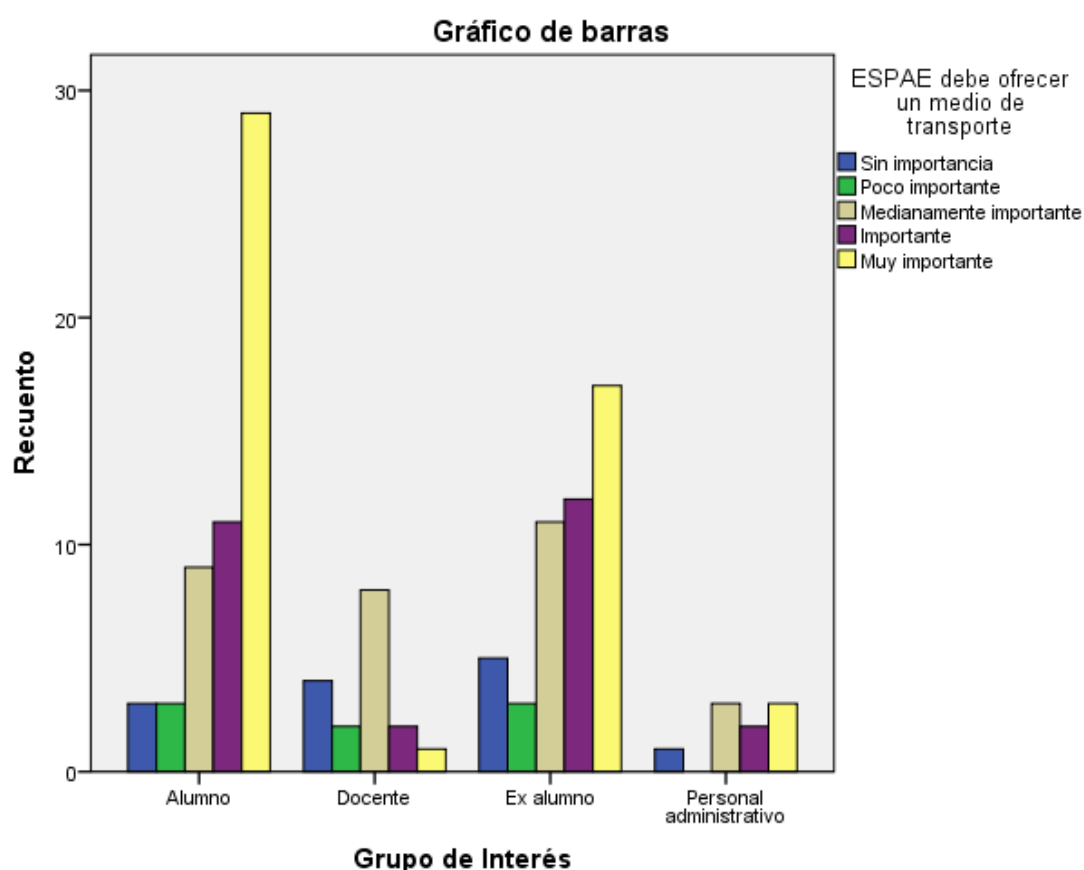
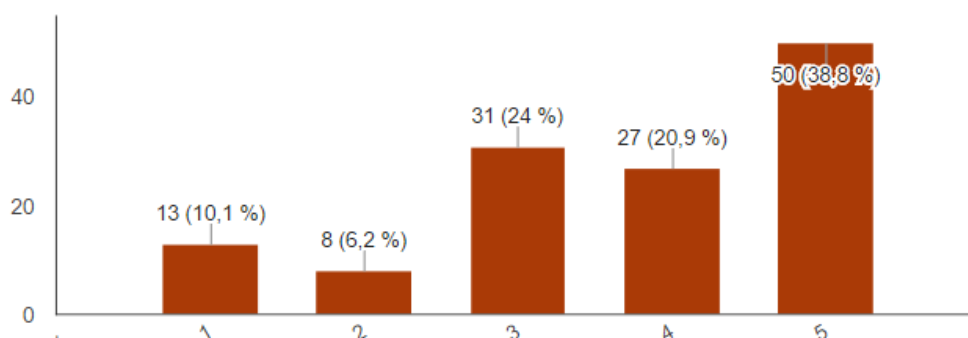
(129 respuestas)



F. ESPAE DEBE OFRECER UN MEDIO DE TRANSPORTE PARA SUS USUARIOS

¿Considera que ESPAE debería preocuparse por ofrecer a sus usuarios un medio de transporte, con el fin de disminuir el uso de sus vehículos y así contribuir con la reducción de la huella de carbono?

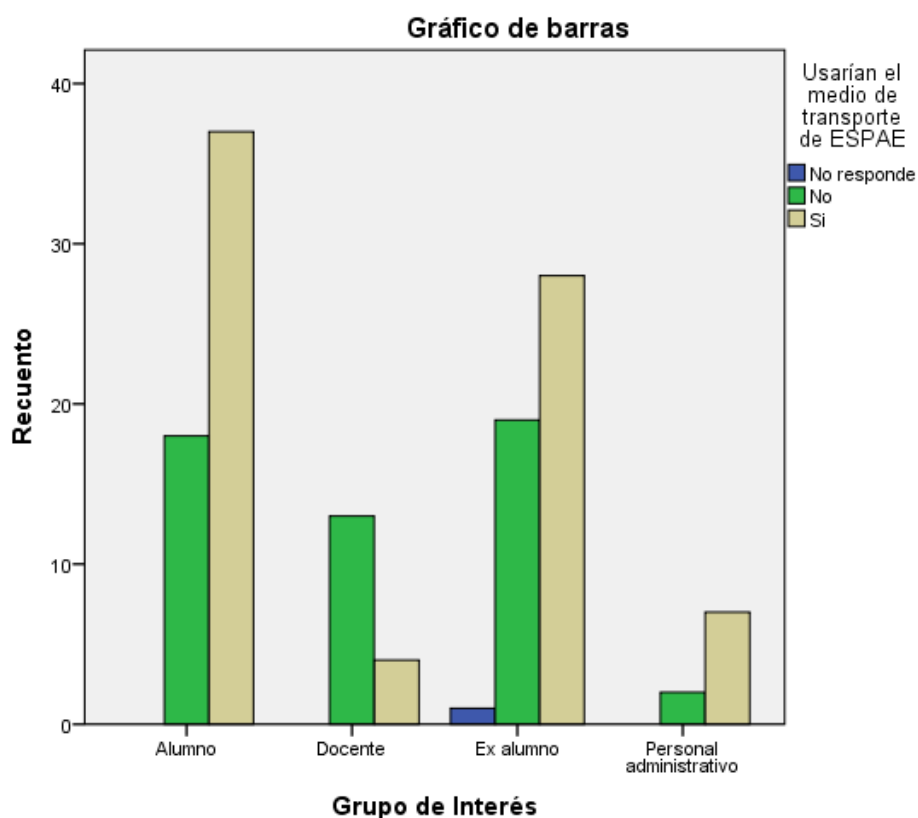
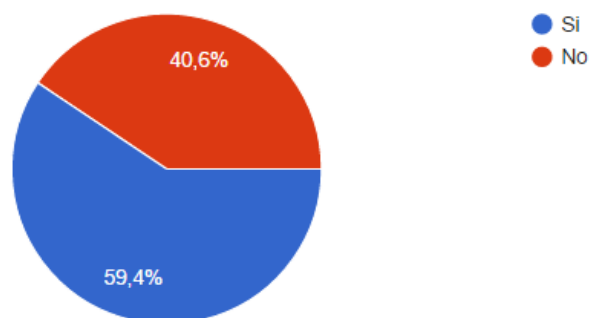
(129 respuestas)



G. USARÍA UN MEDIO DE TRANSPORTE OFRECIDO POR ESP AE

¿Usted se transportaría en un medio de transporte que ESPAE ofrezca para sus usuarios?

(128 respuestas)



H. SELECCIÓN DE PROVEEDORES BAJO CRITERIOS AMBIENTALES

¿Qué tan importante es para usted que la escuela utilice criterios ambientales para la selección y evaluación de proveedores?

(129 respuestas)

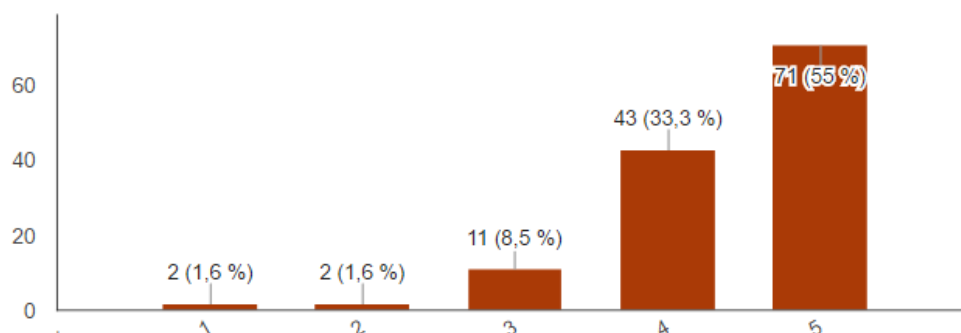
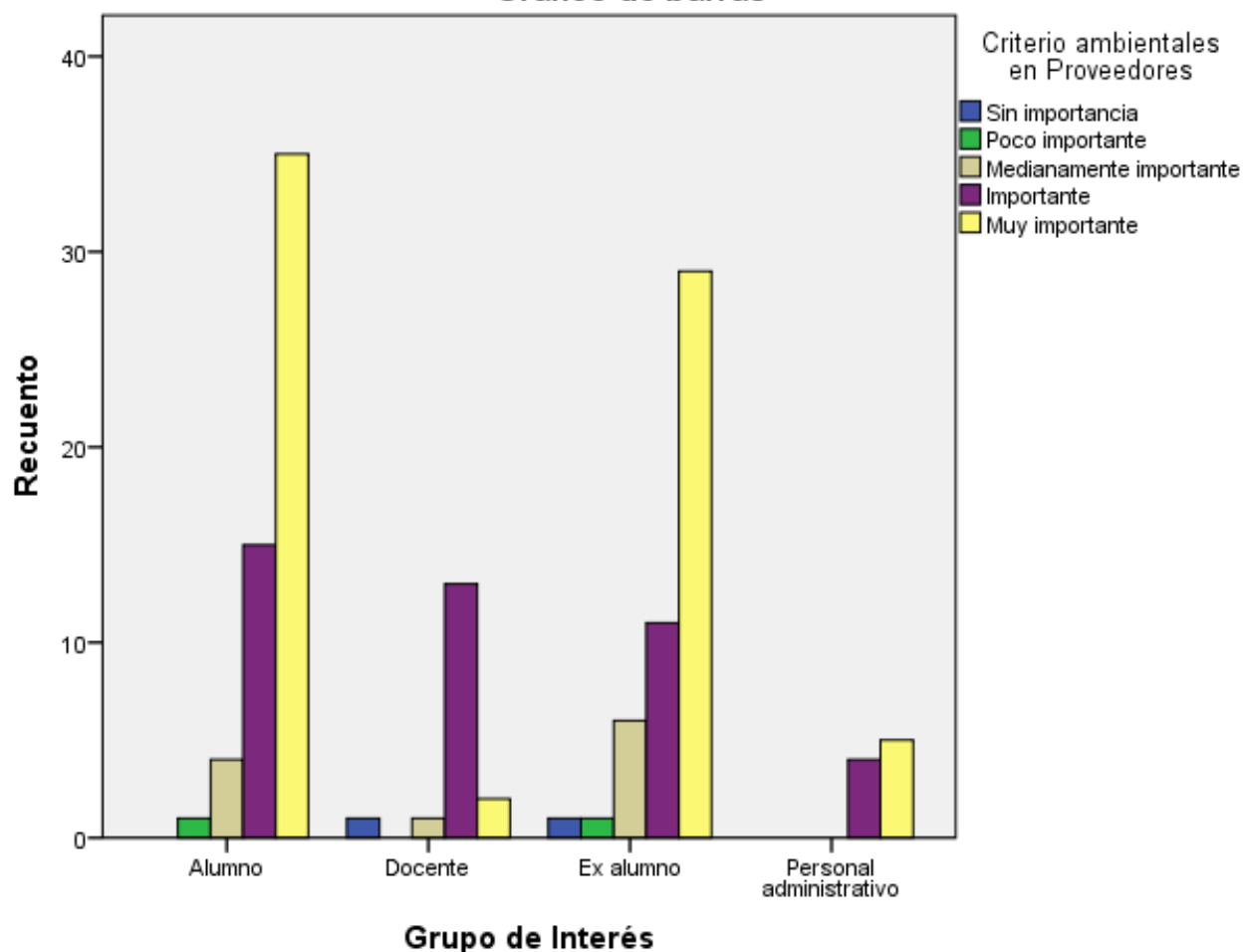


Gráfico de barras



I. FORMARÍA PARTE DE INICIATIVAS DE ESPAE PARA PROMOVER EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

¿Desearía usted formar parte de iniciativas de ESPAE que promuevan el cuidado del medio ambiente?

(129 respuestas)

