

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Alternativas de creación de un programa de educación complementaria para
estudiantes de la carrera Administración de Empresas de ESPOL

ADMI-1130

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Carlos Armando Arias Yance

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a la institución que me abrió sus puertas. También se lo dedico a todos aquellos amantes de la educación y la excelencia académica, los animo a seguir aprendiendo.

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a mis
padres, a Gaby y a todos mis compañeros y
amigos que fui conociendo en el camino

Declaración Expresa

Yo Carlos Armando Arias Yance acuerdo y reconozco que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, jueves 17 de octubre del 2024.

A handwritten signature in blue ink that reads "Carlos Arias". The signature is written in a cursive style with a large loop at the end of the name.

Autor 1

Evaluadores

Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

Profesor de Materia

Resumen

Este proyecto propone un sistema de educación complementaria para los estudiantes de Administración de Empresas de la ESPOL, buscando cerrar las brechas entre las competencias desarrolladas durante su formación académica y las demandas del mercado laboral ecuatoriano actual. Surge de la necesidad de mejorar las habilidades esenciales de los estudiantes como liderazgo, pensamiento crítico, autogestión y manejo de tecnologías de vanguardia. El proyecto se llevó a cabo utilizando entrevistas estructuradas con expertos de la educación superior, análisis de los Resultados de Aprendizaje (RA's) y evaluación de recomendaciones del Comité Consultivo. Por último, se utilizó la técnica de matrices comparativas para poder identificar las brechas y diseñar una propuesta integral de valor. Es así como, la propuesta incluye módulos secuenciales con talleres, certificaciones y simulaciones empresariales que refuerzan competencias técnicas y blandas. Por último, se concluye que el programa complementario es una solución viable para incrementar la empleabilidad de los egresados, fortalecer las relaciones que existe entre la universidad y las empresas, y consolidar a la ESPOL como líder en innovación educativa.

Palabras Clave: Resultados de Aprendizaje, Comité Consultivo, Habilidades Laborales, educación Complementaria.

Abstract

This project proposes a complementary education system for ESPOL Business Administration students, seeking to close the gaps between the skills developed during their academic training and the demands of the current Ecuadorian labor market. It arises from the need to improve students' essential skills such as leadership, critical thinking, self-management, and management of innovative technologies. The project was conducted using structured interviews with higher education experts, analysis of learning outcomes and evaluation of recommendations from the Advisory Committee. Finally, the comparative matrix technique was used to identify gaps and design a comprehensive value proposal. Thus, the proposal includes sequential modules with workshops, certifications and business simulations that reinforce technical and soft skills. Finally, it is concluded that the complementary program is a viable solution to increase the employability of graduates, strengthen the relationships that exist between the university and companies, and consolidate ESPOL as a leader in educational innovation.

Keywords: *Learning Outcomes, Advisory Committee, Work Skills, Complementary education.*

Índice general

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice general.....	III
Abreviaturas.....	VIII
Índice de tablas	IX
Capítulo 1.....	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción del Problema	3
1.3 Justificación del Problema	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Marco Teórico.....	5
1.5.1 Comité Consultivo de la ESPOL.....	5
1.5.1.1 Definición.....	5
1.5.1.2 Objetivos del Comité Consultivo de la ESPOL	6
1.5.1.3 Conformación del Comité Consultivo.....	6
1.5.1.4 Funcionamiento y Duración del Comité Consultivo de la ESPOL	6

1.5.1.5	Impacto en la Calidad Educativa.....	6
1.5.1.6	Justificación.....	7
1.5.2	Resultados de Aprendizaje (RA's).....	7
1.5.2.1	Definición.....	7
1.5.2.2	Objetivos	7
1.5.2.3	Impacto y Calidad	8
1.5.2.4	Justificación.....	8
1.5.3	Caso de negocio de Harvard.....	8
1.5.3.1	Definición de oportunidad.....	9
1.5.3.2	Redacción de Oportunidad.....	9
1.5.3.3	Identificación de los Objetivos Importantes.....	10
1.5.3.4	Establecimiento de Prioridades en los Objetivos	11
1.5.3.5	Asignación de Indicadores de Desempeño.....	11
1.5.3.6	Análisis de Alternativas	11
1.5.3.7	Evaluación de Riesgos	12
1.5.3.8	Elaboración de un Plan de Implementación.....	13
1.5.3.9	Presentación del Caso.....	13
Capítulo 2	15
2.1	Metodología	16
2.1.1	Justificación de Métodos y Diseños Escogidos.....	16

2.1.2	Identificación del Perfil.....	16
2.1.2.1	Análisis del Comité Consultivo.....	16
2.1.2.2	Análisis de la Malla Académica.....	17
2.1.3	Comparación entre Análisis	17
2.1.3.1	Identificación de Variables de Análisis.....	17
2.1.3.2	Herramientas de Análisis	18
2.1.3.2.1	Matriz Comparativa.....	18
2.1.3.2.2	Análisis FODA	18
2.1.4	Selección de los Expertos.....	19
2.1.4.1	Población.....	19
2.1.4.2	Muestra.....	19
2.1.5	Formulación y Evaluación de Propuestas	19
2.1.5.1	Criterios de Evaluación	19
Capítulo 3	22
3.1	Resultados y Análisis	23
3.1.1	Resultados de Comité Consultivo	23
3.1.1.1	Sectores Representados y Procesos de Selección	23
3.1.1.2	Requerimientos del Mercado Laborar.....	23
3.1.1.3	Diferencias Comentadas según los Representantes de las Empresas.....	24
3.1.1.4	Impacto en la Planificación Académica	25

3.1.1.5	Insights	26
3.1.2	Resultados de los RA´s	27
3.1.2.1	Habilidades Técnicas Específicas	27
3.1.2.2	Habilidades Transversales.....	28
3.1.3	Comparación entre Análisis	29
3.1.3.1	Matriz Comparativa.....	29
3.1.3.2	Análisis FODA.....	31
3.1.4	Resumen de las Entrevista con Expertos.....	37
3.1.4.1	Magíster Olga Martín.....	37
3.1.4.2	PhD. Ronald Campoverde.....	38
3.1.4.3	Magíster Giancarlos Salazar.....	38
3.1.5	Análisis de las Propuestas	39
3.1.6	Desarrollo de la Mejor Propuesta.....	41
3.1.6.1	EDUSION	41
3.1.6.1.1	Fundamentos del Modelo.....	41
3.1.6.1.2	Estructura del modelo.....	42
3.1.6.1.3	Habilidades Transversales Integradas durante todos los Módulos..	46
Capítulo 4	47
4.1	Conclusiones y Recomendaciones	48
4.1.1	Conclusiones	48

4.1.2 Recomendaciones.....	48
Referencias.....	63
Apéndice	65

Abreviaturas

ALUMNI: Exalumnos de la institución de la ESPOL

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas

IA: Inteligencia Artificial

KPIs: Key Performance Indicator

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

RAs: Resultados de Aprendizaje

Índice de tablas

Tabla 1. Referencia matriz comparativa	18
Tabla 2. Criterios de evaluación	20
Tabla 3. Requerimientos del mercado laboral	24
Tabla 4. Habilidades técnicas	28
Tabla 5. Habilidades transversales.....	29
Tabla 6. Matriz comparativa	30
Tabla 7. Matriz FODA	32
Tabla 8. Matriz EFI.....	34
Tabla 9. Matriz EFE.....	35
Tabla 10. Análisis de propuestas	40
Tabla 11. Habilidades transversales integradas	46

Capítulo 1

1.1 Introducción

En los últimos años el mundo ha sido testigo de cambios constantes, especialmente en el ámbito profesional. Las organizaciones, las empresas, así como sus trabajadores, han tenido que adaptarse a los cambios emergentes. Como las tecnologías, nuevas oportunidades y modelos de negocio en evolución. Lo que ha impulsado la necesidad de adquirir conocimientos adicionales constantemente para cumplir con las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y desafiante. Este proceso de adaptación representa un desafío importante para los países que buscan equipar a sus poblaciones con herramientas y conocimientos de vanguardia. Según Rialti et al. (2020), tenemos el desarrollo de capacidades para manejar big data. Que se considera una habilidad esencial para que las organizaciones a la hora de escoger sus estrategias, esto con el objetivo de responder con agilidad en mercados muy competitivos y complejos.

Es así como, resulta importante que las empresas desarrollen habilidades y competencias en sus colaboradores que mejoren su competitividad y capacidad de adaptación. Conforme pasa el tiempo, la digitalización impulsa el cambio en el mercado laboral, y habilidades clave como la adaptabilidad, el análisis crítico y la gestión del cambio ganan más importancia, tal como lo expone el informe de CareersCompass (MyCareersFuture). Estos conocimientos se consideran esenciales para prosperar en entornos laborales que están en constante evolución. Asimismo, las organizaciones han comenzado a capacitar a sus colaboradores para que puedan adoptar enfoques de contratación basados en habilidades prácticas, y así no depender exclusivamente de los títulos académicos, Esto ayuda a reducir significativamente la brecha de habilidades y diversificar el talento humano, según lo destaca el American Institute for Research (AIR).

Para los jóvenes profesionales resulta crucial conocer las habilidades que son necesarias para llegar a ser competitivos en el entorno laboral del futuro. El “Future of Jobs Report” de

1023 del World Economic Forum resalta las habilidades que son más valoradas por las empresas como el pensamiento crítico, resolución de problemas y la autogestión. Esto debido a la automatización y digitalización de las industrias. La transformación tecnológica anticipa el reemplazo de muchas tareas, creando una demanda por aquellas habilidades en el nuevo mercado laboral que está en constante cambio (World Economic Forum, 2023).

En Ecuador, sigue existiendo una disparidad significativa en términos de competencias esenciales requeridas por las compañías, particularmente en sectores como el negocio y la administración. El reporte global de competencias 2023 de Coursera muestra que gran parte de las habilidades fundamentales en administración de empresas y desarrollo de negocios no están adecuadamente desarrolladas en el empleo ecuatoriano en comparación con otras naciones de América Latina y el Caribe, lo que restringe la competitividad. De los profesionales en el mercado de trabajo nacional (Coursera, 2023).

1.2 Descripción del Problema

Es de vital importancia reducir la brecha que existe entre las habilidades que las empresas buscan y demandan y las habilidades que adquieren los recién graduados a la hora de ingresar en el mercado laboral. El mercado de talento universitario Ecuador 2023 revela que los jóvenes profesionales no poseen gran dominio de competencias consideradas como fundamentales, competencias como el liderazgo, autogestión y pensamiento crítico. Lo que dificulta su adaptación y rendimiento en entornos laborales que valoran estas habilidades (Mercado, 2023). El informe también indica que a pesar de los esfuerzos de las universidades. Para incentivar el aprendizaje de dichas competencias, aún no se alcanza el nivel esperado por el mercado, haciendo que también represente un desafío importante para las empresas. Esto

produce que las empresas deban invertir en capacitación adicional para cubrir esas carencias y lograr el nivel de desempeño necesario (UTPL, 2023).

1.3 Justificación del Problema

Es muy importante resolver esta brecha que existe entre las capacidades de los graduados y las necesidades de las empresas No sólo para mejorar la empleabilidad y el desarrollo profesional de los graduados, sino también para beneficiar a las empresas que dependen de un talento capacitado y adaptable para enfrentar un mercado en constante evolución. Estas habilidades son cada vez más valoradas en el ámbito laboral actual. Especialmente debido a la influencia de la digitalización y la automatización, que exigen que los profesionales no sólo dominen conocimientos técnicos, sino que también puedan adaptarse y gestionar su propio desarrollo en habilidades blandas.

Además, la inversión de las empresas en capacitación adicional para cubrir las carencias de estos jóvenes implica costos y tiempo que podrían ser mejor empleados si los graduados llegarán con las habilidades adecuadas. Desde la perspectiva organizacional, resolver este problema es fundamental para maximizar la eficiencia y minimizar el tiempo y los recursos invertidos en la capacitación básica, lo cual podría traducirse en un impacto positivo. En la competitividad y sostenibilidad de las empresas ecuatorianas. Así, este proyecto no sólo aborda un problema de empleabilidad, sino que también apoya el desarrollo de una fuerza laboral ecuatoriana más robusta y preparada para los desafíos del futuro.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer la mejor alternativa de programa para la educación complementaria para los estudiantes de administración de empresas de la ESPOL, potenciando habilidades esenciales para el ámbito laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar las habilidades prioritarias que requieren los estudiantes de administración de empresas de la ESPOL, según las expectativas actuales del mercado laboral ecuatoriano.
- ✚ Analizar las alternativas de programas de educación complementaria para los estudiantes. Administración de empresas de la ESPOL propuestas por los grupos de interés para medir su eficacia en el desarrollo de habilidades esenciales.
- ✚ Desarrollar un plan de implementación de educación complementaria de la mejor alternativa obtenida después del análisis.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Comité Consultivo de la ESPOL

1.5.1.1 Definición

El Comité Consultivo es un organismo de asesoramiento diseñado para alcanzar una mejora continua de las carreras de grado y posgrado que ofrece la ESPOL. Se puede catalogar al comité consultivo como un puente entre el sector académico y el mercado laboral, quienes dan retroalimentación a la institución sobre los planes de estudio y la educación de los egresados frente a las demandas profesionales actuales.

1.5.1.2 Objetivos del Comité Consultivo de la ESPOL

- Revisar los programas académicos y resultados de aprendizaje para identificar áreas de mejora.
- Asegurar que los egresados posean las competencias necesarias para ser profesionales competitivos.

1.5.1.3 Conformación del Comité Consultivo

El comité está integrado por miembros del sector público y privado, preferentemente ALUMNI de la institución. Se exige la representación equitativa de género y sectores, también se da prioridad a empleadores con alta demanda de profesionales relacionados con los perfiles académicos de la carrera.

1.5.1.4 Funcionamiento y Duración del Comité Consultivo de la ESPOL

El Comité Consultivo debe reunirse al menos una vez al año para discutir los avances y retos de la carrera. Las minutas de las reuniones son archivadas por el secretario del Comité, garantizando la trazabilidad de las decisiones. Los integrantes tienen un periodo de vigencia de 2 años, con la posibilidad de ser reelegidos de manera indefinida.

1.5.1.5 Impacto en la Calidad Educativa

La retroalimentación del Comité Consultivo genera una guía de ajustes en los contenidos de los programas académicos para mantener su relevancia a lo largo del tiempo. Así también, la participación activa de empleadores permite identificar competencias clave, asegurando que los egresados cuenten con habilidades técnicas y blandas demandadas por el mercado.

1.5.1.6 Justificación

El Comité consultivo se puede catalogar como un recurso muy importante porque le permite a la institución reducir la brecha entre lo que las universidades enseñan y lo que las empresas necesitan. También promueven una educación basada en resultados y competencias específicas. Por último, busca incorporar nuevas metodologías en la ejecución del p^énsum acad^émico, facilitando la adaptaci^ón de los egresados a contextos globales.

1.5.2 Resultados de Aprendizaje (RA's)

1.5.2.1 Definici^ón

Los Resultados de Aprendizaje (RA's) son declaraciones verificables que describen lo que un estudiante debe saber comprender y ser capaz de hacer al finalizar un ciclo de aprendizaje o programa educativo. Est^án orientados al desarrollo de competencias espec^íficas que integran conocimientos, habilidades y actitudes. Estos resultados, en el contexto de los modelos educativos modernos, reflejan los logros esperados al completar asignaturas, m^ódulos o programas, garantizando que los estudiantes est^én preparados para desempe^ñarse de manera efectiva en su ^área profesional.

1.5.2.2 Objetivos

- Establecer m^étricas claras que miden el progreso y ^éxito de los estudiantes durante su formaci^ón.
- Reflexionar sobre los resultados deseados y garantizar coherencia con los objetivos educativos.
- Permitir la comparaci^ón y reconocimiento de las cualificaciones de la carrera, promoviendo la equidad acad^émica y profesional.

- Comparar los RA's con información sobre las competencias requeridas por los empleadores

1.5.2.3 Impacto y Calidad

Los resultados de aprendizaje permiten la homologación de competencias y cualificaciones. Así, también pueden asegurar que los estudiantes adquieran habilidades demandadas en el mercado. Por último, guían la enseñanza y el aprendizaje hacia objetivos claros y alcanzables.

1.5.2.4 Justificación

Los resultados de aprendizaje son importantes debido a su capacidad para articular la formación académica con las demandas del entorno social laboral. También aportan a la educación, transformándola en un proceso dinámico y orientado a resultados, donde se puede formar a los estudiantes para enfrentar desafíos reales y aportar valor a sus áreas profesionales.

1.5.3 Caso de negocio de Harvard

La metodología del caso de negocio Harvard busca identificar la mejor alternativa a un problema empresarial. También se puede utilizar para aprovechar una oportunidad buscando la mejor alternativa posible para hacerlo. Esta metodología consiste en proponer varias alternativas para posteriormente ser evaluadas con un enfoque financiero, estratégico, o ambas. Es importante conocer que el uso correcto de esta metodología consiste en el buen entendimiento del problema u oportunidad, así como de los objetivos estratégicos y financieros que busca la organización. La metodología del caso de negocios Harvard comprende 5 fases: Definir la oportunidad, explorar opciones, analizar alternativas, evaluar los riesgos, elaborar un plan de implementación, y presentar el caso.

1.5.3.1 Definición de oportunidad

El primer paso en la metodología Harvard consiste en una identificación precisa del problema u oportunidad que se planea abordar para solucionar o mejorar una situación. Entonces, implica una revisión y evaluación exhaustiva del entorno del negocio, haciendo un análisis tanto interno como externo que influyen directamente con el entorno empresarial. Se pueden usar herramientas analíticas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permitiendo a los investigadores comprender la posición de la empresa en el mercado y las posibles mejoras para la empresa. La identificación adecuada de la oportunidad es crucial, ya que determina el enfoque y el alcance del caso de negocio. Es por esto que la identificación de oportunidades no se limita a encontrar problemas evidentes, sino que incluye la detección de áreas de crecimiento y expansión, con mucho potencial para la empresa, que comúnmente no son tan evidentes.

Identificar una oportunidad también requiere de una comprensión clara de los objetivos de la organización. Las empresas deben tener presente cómo se contribuye a la visión y misión de la empresa. También es recomendable hacer una investigación de mercado que valide la viabilidad de la oportunidad de negocio, asegurando que los recursos y capacidades disponibles de la empresa sean suficientes para poderse llevar a cabo.

1.5.3.2 Redacción de Oportunidad

Una vez identificada la oportunidad, es esencial formalizar mediante una declaración clara y precisa que comunique los beneficios esperados. Esta declaración es fundamental, ya que establece el enfoque del caso de negocio y proporciona un marco para el análisis de las alternativas. Una declaración bien formulada debe resumir los beneficios económicos, estratégicos y operativos que la organización obtendría al explorar la oportunidad y resolver el

problema. De esta forma, la declaración se convierte en la guía que orienta el desarrollo y análisis de las alternativas.

Hoy la declaración de oportunidad también es importante en la comunicación con la Directiva de la empresa (los altos mandos). Al presentar una oportunidad de manera clara y convincente se vuelve una tarea fácil, la alineación de las expectativas, generando un entendimiento general para todos los involucrados sobre el propósito del caso de negocio. Una buena declaración no sólo se enfoca en los beneficios tangibles, como el incremento en las ventas, sino que también debe considerar beneficios intangibles como la mejora en la satisfacción del cliente, la optimización de procesos y el fortalecimiento de la marca en el mercado.

1.5.3.3 Identificación de los Objetivos Importantes

El siguiente paso en la metodología del caso de negocios Harvard es identificar los objetivos más relevantes. Este proceso implica una revisión completa de las metas estratégicas y financieras de la empresa, así como los indicadores de desempeño (KPIs) utilizados para monitorear los avances. La importancia de esta identificación radica en que cada objetivo representa un punto de referencia para evaluar el éxito del proyecto. Es importante considerar los objetivos específicos que el equipo del proyecto puede tener, esto permite una aproximación detallada y precisa porque cada objetivo responde a una necesidad. Por ejemplo, si el proyecto busca lanzar un nuevo producto, los objetivos pueden incluir tanto el aumento de ingresos como la expansión de la cuota de mercado. Se sugiere que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (criterio SMART), lo cual facilita su evaluación en las etapas posteriores (Kaplan & Norton, 1996).

1.5.3.4 Establecimiento de Prioridades en los Objetivos

El establecimiento de prioridades en los objetivos facilita la asignación de recursos de forma óptima y también ayuda a concentrar los recursos en aquellos objetivos que tendrán mayor impacto estratégico para la organización. Priorizar objetivos es esencial cuando los recursos son limitados y es necesario tomar decisiones rápidas para el beneficio de la empresa. La priorización permite concentrarse en metas estratégicas críticas que, si no se alcanzan, pueden afectar de manera significativa el desempeño global del proyecto.

Priorizar objetivos nos ayuda a reducir riesgos al concentrarse en objetivos más importantes. Esta gestión de prioridades es esencialmente importante en proyectos de alto impacto, donde el incumplimiento de ciertos objetivos puede resultar en consecuencias significativas para la organización. La priorización es, por lo tanto, una forma de planificar de manera adecuada, estableciendo una planificación con aumente la probabilidad de éxito.

1.5.3.5 Asignación de Indicadores de Desempeño

Asignar indicadores a cada objetivo prioritario es un paso fundamental en el caso de negocio, ya que estos indicadores permiten medir el éxito del proyecto de manera objetiva y cuantitativa. Los indicadores clave de desempeño no sólo proporcionan datos sobre el progreso del proyecto, sino que también facilitan la comparación de alternativas y permiten realizar ajustes según sea necesario. Los indicadores también facilitan la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales en proyectos de alto impacto.

1.5.3.6 Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas permite comparar diversas opciones y seleccionar la más viable en función de los objetivos de recursos disponibles. En esta etapa se realiza una evaluación financiera y estratégica de cada alternativa, considerando factores como costos, beneficios,

plazos y riesgos. Una de las herramientas más comunes en este análisis es el análisis de costo-beneficio, que permite determinar si los beneficios proyectados justifican la inversión. Además, el análisis de alternativas debe incluir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos para una visión completa del impacto de cada opción.

La comparación de alternativas también se realiza en función de los indicadores de desempeño previamente establecidos, estos permiten evaluar cada alternativa de forma objetiva, proporcionando un marco de referencia uniforme. Por ejemplo, si uno de los objetivos es incrementar la rentabilidad, las alternativas se pueden evaluar en función del ROI proyectado, el tiempo de recuperación de la inversión, y el valor presente neto.

1.5.3.7 Evaluación de Riesgos

Con la evaluación de riesgos podemos anticipar posibles obstáculos y preparar estrategias para evitarlos. Este proceso implica identificar los riesgos asociados a cada alternativa, evaluando tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial en el proyecto. Entre los riesgos comunes se incluyen la falta de recursos, la resistencia al cambio, fluctuaciones en el mercado y problemas operativos.

Para gestionar estos riesgos, se recomienda realizar un análisis de sensibilidad que permite evaluar cómo diferentes variables pueden influir en los resultados proyectados. Este análisis es especialmente útil en entornos de alta incertidumbre, ya que permite identificar las variables clave y preparar respuestas anticipadas. Por ejemplo, si el proyecto depende de factores externos como la inflación, el análisis de sensibilidad puede ayudar a prever cómo cambios en el entorno económico afectarían la viabilidad del proyecto.

1.5.3.8 Elaboración de un Plan de Implementación

Una vez seleccionada la alternativa más viable, se elabora un plan de implementación detallado que guiará el desarrollo del proyecto. Este plan debe incluir fases específicas y tiempos de ejecución estimados, para asegurar un avance ordenado y controlado. La planificación por fases permite establecer un cronograma realista y facilita el monitoreo del progreso. En esta fase, es importante mantener el enfoque en los objetivos estratégicos y asegurar que cada fase del proyecto esté alineada con ellos.

El plan de implementación también debe abordar los recursos necesarios, incluyendo personal, tecnología y capital. La asignación eficiente de estos recursos es fundamental para el éxito del proyecto, ya que evita interrupciones y asegura una ejecución fluida. Además, el plan debe incluir estrategias para la gestión del cambio, especialmente si el proyecto involucra una transformación significativa en la organización. La gestión del cambio ayuda a minimizar la resistencia y a preparar al equipo para la transición, asegurando que todos los involucrados comprendan los beneficios de la iniciativa y estén comprometidos con su éxito.

1.5.3.9 Presentación del Caso

La fase final en la metodología del caso de Negocio Harvard es la presentación del caso a los tomadores de decisiones, que son quienes tienen la última palabra sobre la implementación de la propuesta. Una presentación efectiva debe ser clara y convincente, destacando la relevancia de la oportunidad, las alternativas evaluadas y los beneficios esperados de la solución propuesta. Es importante estructurar la presentación de manera que resalten los puntos clave y faciliten la comprensión de la información más importante. Una estrategia común es comenzar con un resumen ejecutivo que proporcione una visión general del caso, seguido de secciones que detallen el análisis y conclusiones.

Por último, una buena presentación no sólo describe el proyecto en términos financieros y estratégicos, sino que también debe incluir una llamada a la acción clara que indique a los tomadores de decisiones los pasos específicos que se requieren para avanzar. Esto puede implicar la aprobación de recursos, la asignación de personal o la autorización para iniciar la fase de implementación. La presentación debe concluir con un resumen de los beneficios clave y un recordatorio de cómo el proyecto contribuye a los objetivos estratégicos de la organización. Al finalizar el con una conclusión contundente y bien fundamentada, el caso de negocios se convierte en una herramienta poderosa que facilita la toma de decisiones y asegura el compromiso de los líderes organizacionales.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Se buscó identificar la mejor alternativa mediante el uso de casos de negocio Harvard, contemplando varias opciones y evaluando las de tal manera que se tome la mejor decisión según criterio convenientes para la solución del problema.

2.1.1 Justificación de Métodos y Diseños Escogidos

La metodología de casos Harvard fue seleccionada debido a su efectividad en la identificación de factores causales y su capacidad para proporcionar análisis detallados en entornos empresariales complejos. Usar este enfoque permitió desglosar y examinar factores externos e internos que afectan el problema de estudio, asegurando así una solución viable. Además, este método facilita la evaluación de resultados a través de datos. Empíricos y observaciones prácticas, lo cual se consideró apropiado para los objetivos del proyecto.

2.1.2 Identificación del Perfil

Para el análisis del perfil se tomó la decisión de obtener datos relevantes de fuentes de primer nivel y primera categoría. En este caso, los datos provienen del análisis del Comité Consultivo realizado por la institución el pasado viernes 15 de noviembre del 2024

2.1.2.1 Análisis del Comité Consultivo

La identificación del perfil se realizó mediante el análisis de los resultados presentados en el informe del Comité Consultivo organizado por los directivos de la carrera de administración de empresas y representantes de varias empresas destacadas en el ámbito laboral. El comité Consultivo beneficia con varios objetivos a la directiva de la carrera, aunque sólo nos concentraremos en aquellos que tengan relación con nuestros puntos de interés. En este caso, deseamos identificar el perfil que las empresas esperan encontrar en los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la ESPOL. Detallamos también, que la información obtenida

del Comité consultivo fue obtenida por medio de una entrevista realizada a la coordinadora de la carrera de administración de empresas.

2.1.2.2 Análisis de la Malla Académica

Para poder medir los resultados de la malla académica de la carrera de administración de empresas, fue necesario recurrir al documento de resultados de aprendizaje de la ESPOL, que realiza una evaluación muy detallada sobre los conocimientos directos y transversales adquiridos por los estudiantes en todas las materias que les corresponde ver en su maya académica.

Este recurso fue importante para el análisis, ya que nos brinda una lista completa de todas las habilidades que se espera que los estudiantes adquieran. Es así como se realiza una comparación entre las necesidades de habilidades requeridas por las empresas y las habilidades que la ESPOL brinda a los estudiantes.

2.1.3 Comparación entre Análisis

2.1.3.1 Identificación de Variables de Análisis

Para realizar la comparación entre los RAs y los hallazgos del Comité Consultivo, se definieron las siguientes variables clave:

- Habilidades técnicas específicas indicadas en el perfil de egreso.
- Competencias transversales integradas en los objetivos de aprendizaje.
- Expectativas de las empresas en términos de habilidades técnicas y transversales.
- Brechas detectadas en los egresados, según el sector empresarial.

2.1.3.2 Herramientas de Análisis

2.1.3.2.1 Matriz Comparativa

Se utilizó una matriz donde se pueda mapear las habilidades esperadas en los resultados de aprendizaje contra las competencias requeridas por las empresas. Esto fue necesario para poder identificar coincidencias y vacíos luego de la comparación. El formato de la matriz fue el siguiente:

Tabla 1. Referencia matriz comparativa

Habilidades (<i>técnicas o transversales</i>)	RAs (nivel cubierto de la ESPOL)	Comité Consultivo (<i>nivel requerido por las empresas</i>)	Brecha identificada
Habilidad 1	Comentario 1a	Comentario 1b	Comparación 1
Habilidad 2	Comentario 2a	Comentario 2b	Comparación 2
...
Habilidad n	Comentario na	Comentario nb	Comparación 3

2.1.3.2.2 Análisis FODA

También se realizó un análisis FODA para medir las percepciones del Comité Consultivo sobre las fortalezas y amenazas de los estudiantes, así como las oportunidades y amenazas que presenta la institución y las empresas, para poder enfocarnos en el cambio positivo de la situación actual.

2.1.4 Selección de los Expertos

2.1.4.1 Población

La población objetivo fue conformada por docentes y profesionales de la educación con trayectoria y planificación educativa mínima de tercer nivel. Es así como los expertos representan un papel importante gracias a su conocimiento técnico y formativo, específicamente en el contexto de la educación superior.

2.1.4.2 Muestra

El muestreo fue de enfoque no probabilístico de tipo intencional. Se seleccionaron individuos que cumplan con los criterios establecidos. Los criterios considerados fueron: Experiencia en planificación educativa de tercer nivel, participación en la creación o evaluación de programas académicos, y formación profesional en áreas afines (administración educativa o diseño curricular).

2.1.5 Formulación y Evaluación de Propuestas

Como resultado, se identificaron múltiples alternativas para una propuesta de educación complementaria mediante la realización de entrevistas con expertos en el área de educación de tercer nivel, donde primero tuvieron una breve presentación y familiarización de las necesidades de las empresas y la brecha que existe en las habilidades de los estudiantes recién graduados o a punto de graduarse. Cada alternativa fue formulada por un experto, teniendo en cuenta sus posibles impactos, beneficios y limitaciones.

2.1.5.1 Criterios de Evaluación

Las alternativas fueron evaluadas bajo criterios de viabilidad e impacto de la propuesta, detallados de la siguiente manera:

- **Viabilidad técnica:** Se analizaron los recursos necesarios y las capacidades del equipo para implementar cada alternativa.
- **Impacto en los usuarios finales:** Se consideraron las necesidades de los estudiantes y como cada alternativa, podría satisfacerlas de manera eficiente.

Tabla 2. Criterios de evaluación

Criterios de evaluación					
	Viabilidad de implementación		Grado de importancia		
Propuestas	Recursos disponibles en la institución	Capacidad para la implementación	Necesidad del estudiante	Relación directa con la problemática	TOTAL
P1	#	#	#	#	#
P2	#	#	#	#	#
...
Pn	#	#	#	#	#

La tabla fue diseñada para mostrar de manera clara y estructurada las propuestas planteadas por los expertos, permitiendo evaluar cada una de ellas en función de los criterios establecidos previamente. Cada criterio será analizado individualmente y se le asignará una calificación binaria: Una respuesta positiva se representará con un “1” y una respuesta negativa con un “0”. Este enfoque garantizará una evaluación objetiva y uniforme. De cada propuesta frente a los estándares definidos.

Luego de haber analizado cada uno de los criterios para cada una de las propuestas, la última columna de la tabla sumará el total de respuestas afirmativas asignadas a cada propuesta, lo que permitirá identificar de manera cuantitativa cuál de ellas cumple con la mayor cantidad de criterios y por lo tanto, resulta más viable y efectiva en relación con los objetivos del proyecto

Capítulo 3

3.1 Resultados y Análisis

3.1.1 Resultados de Comité Consultivo

Luego del análisis de la entrevista con la coordinadora de la carrera de Administración de Empresas, se llegaron a los siguientes descubrimientos.

3.1.1.1 Sectores Representados y Procesos de Selección

Las empresas representantes que participan en el comité consultivo son del sector público y privado, con énfasis en las empresas que se relacionan con la carrera de administración de empresas. Dentro del proceso de selección de los representantes, se busca una equidad entre los géneros, es decir, misma cantidad de representantes varones como de mujeres. Por último, se busca de manera preferente a los representantes ALUMNI de la ESPOL.

3.1.1.2 Requerimientos del Mercado Laborar

Durante la entrevista, se mencionaron varias habilidades que los recién egresados deben tener como base sólida en su haber para estar preparado ante las demandas del mercado laboral. Se presenta a continuación una tabla que muestra más a detalle las habilidades mencionadas, donde destacan el manejo de datos, trabajo en equipo, dominio del idioma inglés, dominio de Office, entre otras.

Tabla 3. Requerimientos del mercado laboral

HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES TECNOLÓGICAS	IDIOMAS
Habilidades de comunicación	Dominio en finanzas	Fundamentales de Office	Dominio certificado del idioma inglés
Protocolo profesional	Manejo en base de datos	Software colaborativo (SPSS, Power BI, Stata)	
Manejo de reuniones	Análisis estadístico	Inteligencia artificial	
Trabajo en equipo			

3.1.1.3 Diferencias Comentadas según los Representantes de las Empresas

Los resultados de la entrevista mostraron que las empresas no encuentran queja en cuanto a las habilidades técnicas que poseen los recién egresados. Por otro lado, la percepción que tienen las empresas sobre las habilidades blandas de los recién egresados es desfavorable, esto se traduce en una barrera importante para su inserción y desarrollo favorable en el entorno laboral.

La experiencia otorgada por la práctica es otro aspecto fundamental que las empresas consideran que no están siendo cubiertas durante el ciclo universitario de los recién egresados, viéndose reflejado en el desafío que enfrentan los estudiantes para compaginar sus estudios con pasantías o trabajo debido a la rigidez de la estructura curricular.

Por último, se evidencia la existencia de barreras complejas para la adopción de simuladores que ayuden a crear un entorno controlado donde los estudiantes puedan ejecutar y poner en práctica lo aprendido.

3.1.1.4 Impacto en la Planificación Académica

Uno de los principales impactos de la planificación académica es el compromiso de la coordinación de la carrera para el ajuste periódico de la malla basados en las recomendaciones del Comité Consultivo. Sin embargo, las reformas con un peso mayor se encuentran reguladas por el Consejo de Educación Superior, siendo realizados bajo un marco normativo que garantice su pertinencia y sostenibilidad.

Un cambio muy llamativo en la planificación académica ha sido la búsqueda de la implementación de contenidos de inteligencia artificial (IA) en algunas materias, respondiendo así a las demandas del mercado laboral y el auge de las tecnologías emergentes. Este ajuste permite que a los estudiantes les sea más ágil incrementar su competitividad en un entorno profesional tan dinámico.

Como contraparte a los esfuerzos realizados por la coordinación para innovar, no es posible realizar cambio de manera constante en periodos cortos, ya que los más perjudicados suelen ser los estudiantes. El equilibrio en la malla curricular es importante para evitar en la formación académica de los estudiantes, y asegurar que el aprendizaje sea coherente y progresivo.

Los departamentos de CEPROEM e INTEGRA, buscan cumplir el rol de facilitar el proceso de prácticas y vinculación laboral ayudando en la transición de los estudiantes hacia roles profesionales y mejorando sus oportunidades de empleabilidad.

Los representantes de las empresas han expresado satisfacción con los cambios implementados en la planificación académica del último año, destacando avances en habilidades críticas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el análisis de datos. Esta retroalimentación positiva refuerza la importancia del dialogo constante con los sectores productivos y de negocios.

Finalmente, se están explorando alianzas con consultoras y expertos en emprendimientos, lo que permitirá diseñar proyectos aplicados específicamente para estudiantes de pregrado que estén cursando los últimos semestres. Esta iniciativa promueve la innovación y el desarrollo de soluciones reales en contextos empresariales.

3.1.1.5 *Insights*

Fue notable durante la entrevista, que las empresas le dan mucha importancia a que el estudiante recién egresado posea una combinación de habilidades técnicas avanzadas y competencias blandas relacionadas con la comunicación. La demanda por la combinación de ambas competencias refleja la necesidad de una formación integral que prepare a los estudiantes para enfrentar desafíos en entornos empresariales modernos.

Bajo esa premisa, se ha identificado que las habilidades blandas de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la ESPOL necesitan fortalecerse. Aunque los egresados poseen una sólida formación técnica, requieren un mayor énfasis en áreas como la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. Estas habilidades son cada vez más valoradas en el mercado laboral y representan un factor clave para los nuevos profesionales. Por otro lado, se aseguró la buena predisposición de algunas empresas para ofrecer certificaciones y colaborar en proyectos reales de emprendimiento. Esta apertura representa una gran oportunidad estratégica para cerrar las brechas de competencias.

3.1.2 Resultados de los RA´s

Luego del análisis realizado a los Resultados de Aprendizaje de la carrera de Administración de Empresas de la ESPOL, se identificaron y categorizaron todas las competencias que los estudiantes deben adquirir para poder culminar de manera exitosa la carrera, esto se lo conoce como el perfil de egreso del estudiante. A continuación, se presentan dos tablas que contiene el perfil del egresado dividido por habilidades técnicas y habilidades transversales.

3.1.2.1 Habilidades Técnicas Específicas

Dentro de las habilidades técnicas del perfil de egreso, se pueden observar cinco subcategorías importantes que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la ESPOL deben poseer.

Tabla 4. Habilidades técnicas

HABILIDAD				
ADMINISTRATIVA	FINANCIERA	ECONÓMICA	LOGÍSTICA	RESOLUTIVA
<i>Planificar estrategias a nivel operativo, táctico y estratégico</i>	<i>Manejo de herramientas cualitativas y cuantitativas</i>	<i>Comprensión de la macroeconomía y su impacto en los negocios</i>	<i>Optimización de procesos de la cadena de valor</i>	<i>Diseño de productos y servicios haciendo uso de la innovación y creatividad</i>
<i>Diseño de planes de negocio y dirección organizacional</i>	<i>Interpretar estados financieros y generar reportes confiables</i>	<i>Uso de indicadores económicos</i>	<i>Proponer mejoras operativas y logísticas</i>	<i>Aplicar metodologías de Design Thinking</i>
<i>Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación organizacional</i>	<i>Aplicación de técnicas de análisis de datos</i>	<i>Identificar tendencias del mercado</i>	<i>Aplicación de metodologías de mejora continua</i>	<i>Considerar el punto de vista de los grupos de interés</i>

3.1.2.2 Habilidades Transversales

Dentro de las habilidades transversales del perfil de egreso, se pueden observar tres subcategorías importantes que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la ESPOL deben poseer.

Tabla 5. Habilidades transversales

HABILIDAD		
COMUNICACIÓN	CO-WORKING	APRENDIZAJE CONTINUO
<i>Comunicación efectiva en español e inglés de alto nivel</i>	<i>Liderar grupos de trabajo</i>	<i>Autoevaluarse y aprender de manera continua</i>
<i>Presentaciones orales, reuniones formales y discursos persuasivos</i>	<i>Crear entornos colaborativos e inclusivos</i>	<i>Utilizar estrategias de aprendizaje autónomo y adaptativo</i>
<i>Liderar y negociar discusiones en contextos multiculturales y multilingües</i>	<i>Delegar tareas y gestionar el tiempo</i>	<i>Integrar nuevos conocimientos y tecnologías en procesos existentes</i>

3.1.3 Comparación entre Análisis

3.1.3.1 Matriz Comparativa

En la siguiente matriz, se realizó la comparación de las habilidades que la ESPOL como institución brinda a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas entre las habilidades que las empresas buscan suplir dentro de su negocio.

Tabla 6. Matriz comparativa

HABILIDADES (TÉCNICAS O TRANSVERSALES)	RA´S (NIVEL CUBIERTO POR LA ESPOL)	COMITÉ CONSULTIVO (NIVEL REQUERIDO POR LAS EMPRESAS)	BRECHA IDENTIFICADA
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Incluyen el diseño de estrategias a nivel operativo, táctico y estratégico.	Requieren estrategias adaptativas y basadas en tecnologías emergentes.	Falta de integración de metodologías basadas en datos y tecnologías disruptivas.
HABILIDADES FINANCIERAS	Uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, pero con un enfoque tradicional.	Dominio avanzado de análisis estadístico y herramientas tecnológicas como Power BI, o software financiero especializado.	Nivel insuficiente de profundidad y falta de experiencia práctica en software financiero.
HABILIDADES ECONÓMICAS	Conceptos macroeconómicos y herramientas de análisis.	Aplicación práctica de indicadores económicos y tendencias de mercado en contextos reales.	Carencia de escenarios aplicados que simulen toma de decisiones basadas en datos reales.
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ESPAÑOL E INGLÉS	Proporcionan la habilidad de comunicarse en diversos contextos.	Las empresas piden dominio profesional avanzado en ambos idiomas, con énfasis en redacción profesional y negociación oral.	Falta de simulaciones específicas para situaciones como negociaciones o presentaciones formales.
TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	Destaca la colaboración y planificación en equipo, pero sin énfasis práctico.	Las empresas requieren habilidades avanzadas de liderazgo y manejo de	Ausencia de proyectos interdisciplinarios y

	conflictos en equipos multidisciplinarios.	formación para resolver conflictos en equipo.
--	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------

3.1.3.2 Análisis FODA

A partir de las percepciones recopiladas en la entrevista con la coordinadora y los comentarios al Comité consultivo, se realizó un énfasis cualitativo que compara las fortalezas y debilidades identificadas en la estructura formativa de los resultados de aprendizaje. También se identificaron las posibles oportunidades y amenazas que enfrenta la institución que pueda comprometer el proyecto.

Tabla 7. Matriz FODA

#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	La ESPOL es reconocida como una de las principales universidades técnicas de Ecuador, con una sólida reputación académica	Crecimiento del mercado laboral en áreas digitales y tecnológicas que requieren profesionales altamente capacitados
2	Posee una infraestructura tecnológica básica disponible para apoyar la formación académica	Interés de empresas en colaborar con la institución para desarrollar competencias específicas en los estudiantes
3	Presencia de unidades de vinculación como CEPROEM e INTEGRA, que facilitan la conexión con el sector empresarial	Disponibilidad de certificaciones de fuentes externas que pueden integrarse a los programas académicos
4	Experiencia previa en colaboración con empresas y sectores productivos	Incremento en la demanda de educación continua y programas complementarios
5	Ofrecimiento de programas académicos alineados con las demandas del mercado laboral	Desarrollo de programas personalizados para empresas
6	Cuerpo docente calificado y comprometido con la calidad educativa	Uso de plataformas digitales para ampliar la cobertura
7	Presencia de un Comité Consultivo que ofrece retroalimentación sobre las expectativas del mercado laboral	Reconocimiento internacional potencial a través de acreditaciones y rankings globales

8	Enfoque en resultados de aprendizaje alineados con estándares internacionales	Posibilidad de implementar alianzas con consultoras y expertos en emprendimientos
9	Amplia red de alumni con posiciones destacadas en el mercado laboral	Tendencias globales que favorecen la inclusión de tecnologías emergentes en la educación
10	Capacidad de adaptación a tendencias emergentes en educación	Fomentar la retención de estudiantes mediante iniciativas innovadoras
#	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Insuficiencia de recursos económicos para implementar iniciativas de alto costo	Competencia de otras instituciones nacionales e internacionales que ofrecen programas más especializados
2	Falta de laboratorios especializados para simulaciones empresariales y tecnológicas	Cambios regulatorios que podrían limitar la implementación de nuevos proyectos educativos
3	Limitaciones en la actualización de la malla curricular debido a procesos regulados	Escasez de recursos humanos calificados para implementar proyectos educativos innovadores
4	Escasa integración de herramientas tecnológicas avanzadas en los programas actuales	Limitaciones presupuestarias que dificultan el desarrollo de infraestructura avanzada
5	Brechas en el desarrollo de competencias blandas en los estudiantes	Cambios rápidos en las demandas del mercado laboral que pueden superar la capacidad de respuesta institucional

6	Baja participación de las empresas en procesos educativos más allá de prácticas preprofesionales	Percepción de sobrecarga académica por parte de los estudiantes
7	Resistencia interna a cambios significativos en los enfoques de enseñanza	Dificultad para mantener actualizados los contenidos de programas en áreas tecnológicas emergentes
8	Escasez de docentes especializados en tecnologías emergentes como inteligencia artificial	Reticencia de empresas a invertir tiempo y recursos en proyectos conjuntos sin beneficios inmediatos
9	Dificultad para medir el impacto directo de los programas en la empleabilidad de los egresados	Baja adopción inicial de nuevos programas por parte de los estudiantes
10	Percepción limitada de la oferta académica como innovadora en comparación con otras instituciones	Riesgo de desactualización de certificaciones integradas si no se gestionan adecuadamente

Para profundizar en el análisis del FODA utilizamos la MEFI y MEFE y nos presentan los siguientes resultados:

Tabla 8. Matriz EFI

	FORTALEZAS	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	La ESPOL es reconocida como una de las principales universidades técnicas de Ecuador, con una sólida reputación académica	0.07	3	0.21
2	Posee una infraestructura tecnológica básica disponible para apoyar la formación académica	0.05	2	0.10
3	Presencia de unidades de vinculación como CEPROEM e INTEGRA, que facilitan la conexión con el sector empresarial	0.06	4	0.24

4	Experiencia previa en colaboración con empresas y sectores productivos	0.05	3	0.15
5	Ofrecimiento de programas académicos alineados con las demandas del mercado laboral	0.04	2	0.08
6	Cuerpo docente calificado y comprometido con la calidad educativa	0.06	3	0.18
7	Presencia de un Comité Consultivo que ofrece retroalimentación sobre las expectativas del mercado laboral	0.05	4	0.20
8	Enfoque en resultados de aprendizaje alineados con estándares internacionales	0.04	4	0.16
9	Amplia red de alumni con posiciones destacadas en el mercado laboral	0.04	4	0.16
10	Capacidad de adaptación a tendencias emergentes en educación	0.03	2	0.06
	DEBILIDADES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Insuficiencia de recursos económicos para implementar iniciativas de alto costo	0.07	1	0.07
2	Falta de laboratorios especializados para simulaciones empresariales y tecnológicas	0.07	2	0.14
3	Limitaciones en la actualización de la malla curricular debido a procesos regulados	0.05	2	0.10
4	Escasa integración de herramientas tecnológicas avanzadas en los programas actuales	0.06	1	0.06
5	Brechas en el desarrollo de competencias blandas en los estudiantes	0.06	3	0.18
6	Baja participación de las empresas en procesos educativos más allá de prácticas preprofesionales	0.05	2	0.10
7	Resistencia interna a cambios significativos en los enfoques de enseñanza	0.04	3	0.12
8	Escasez de docentes especializados en tecnologías emergentes como inteligencia artificial	0.04	2	0.08
9	Dificultad para medir el impacto directo de los programas en la empleabilidad de los egresados	0.05	1	0.05
10	Percepción limitada de la oferta académica como innovadora en comparación con otras instituciones	0.02	2	0.04
	VALOR TOTAL MEFI	1.00		2.48

El valor cercano a 2.5 indica que los factores internos están relativamente equilibrados.

Aunque, las debilidades parecen tener un peso ligeramente mayor, sugiriendo áreas de mejora en sus procesos internos.

Tabla 9. Matriz EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Crecimiento del mercado laboral en áreas digitales y tecnológicas que requieren profesionales altamente capacitados	0.07	2	0.14

2	Interés de empresas en colaborar con la institución para desarrollar competencias específicas en los estudiantes	0.07	3	0.21
3	Disponibilidad de certificaciones de fuentes externas que pueden integrarse a los programas académicos	0.06	2	0.12
4	Incremento en la demanda de educación continua y programas complementarios	0.06	3	0.18
5	Desarrollo de programas personalizados para empresas	0.04	2	0.08
6	Uso de plataformas digitales para ampliar la cobertura	0.03	4	0.12
7	Reconocimiento internacional potencial a través de acreditaciones y rankings globales	0.06	4	0.24
8	Posibilidad de implementar alianzas con consultoras y expertos en emprendimientos	0.06	3	0.18
9	Tendencias globales que favorecen la inclusión de tecnologías emergentes en la educación	0.02	2	0.04
10	Fomentar la retención de estudiantes mediante iniciativas innovadoras	0.02	3	0.06
	AMENAZAS	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Competencia de otras instituciones nacionales e internacionales que ofrecen programas más especializados	0.07	2	0.14
2	Cambios regulatorios que podrían limitar la implementación de nuevos proyectos educativos	0.07	1	0.07
3	Escasez de recursos humanos calificados para implementar proyectos educativos innovadores	0.06	2	0.12
4	Limitaciones presupuestarias que dificultan el desarrollo de infraestructura avanzada	0.06	1	0.06
5	Cambios rápidos en las demandas del mercado laboral que pueden superar la capacidad de respuesta institucional	0.06	3	0.18
6	Percepción de sobrecarga académica por parte de los estudiantes	0.05	1	0.05
7	Dificultad para mantener actualizados los contenidos de programas en áreas tecnológicas emergentes	0.05	1	0.05
8	Reticencia de empresas a invertir tiempo y recursos en proyectos conjuntos sin beneficios inmediatos	0.05	1	0.05
9	Baja adopción inicial de nuevos programas por parte de los estudiantes	0.02	2	0.04
10	Riesgo de desactualización de certificaciones integradas si no se gestionan adecuadamente	0.02	2	0.04
	VALOR TOTAL MEFE	1.00		2.17

El que el valor resultante esté considerablemente por debajo del 2.5, señala que la institución debe mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades externas, como lo es el

caso de la falta de alianzas estratégicas con empresas que puedan aportar a la inclusión laboral de los recién egresados.

3.1.4 Resumen de las Entrevista con Expertos

3.1.4.1 Magíster Olga Martín

El análisis de la entrevista con la Magíster Olga Martín destaca la necesidad de implementar un programa Que permita a los estudiantes y egresados de la ESPOL desarrollar y reforzar habilidades críticas. Para su éxito en el mercado laboral. La propuesta consiste en la creación de un programa enfocado en la puesta en práctica de proyectos de emprendimiento. Este programa se basaría en la capacidad técnica demostrada por los estudiantes al formular ideas innovadoras y proyectos académicos Que ya han demostrado En la materia de emprendimiento y gestión, Esto se complementa a su vez con un enfoque práctico que les permita implementar dichas ideas.

A través de la asignación de tutores o mentores, se ofrecería coaching especializado y asesoramiento continuo para guiar a los estudiantes en el desarrollo de sus propuestas. El programa se diseñaría tentativamente como una certificación con potencial para ampliarse a niveles de posgrado y educación continua y formación profesional. Los participantes tendrían acceso a herramientas, recursos y redes de apoyos proporcionados por miembros del Comité Consultivo y Empresas Aliadas, fortaleciendo así sus capacidades para ejecutar proyectos reales en un entorno colaborativo.

Esta iniciativa, denominada tentativamente como “Puesta en práctica”. Busca transformar ideas en proyectos concretos y sostenibles. Se aprovecha de la salida base académica de los estudiantes y egresados de la ESPOL, al tiempo que les proporcionaría la guía necesaria para cerrar las brechas entre la planificación y la ejecución. Esta propuesta responde a una necesidad

tanto por el mercado laboral como por los mismos estudiantes, fortaleciendo así su preparación integral y su competitividad profesional.

3.1.4.2 *PhD. Ronald Campoverde*

Uno de los puntos destacados en la entrevista fue la importancia de enseñar a los estudiantes a utilizar métodos de análisis adecuados para abordar problemas específicos en áreas como investigación de mercados, finanzas y optimización de recursos. Se mencionó el modelo de Design Thinking como un ejemplo relevante para procesos de enfatización y de acción y prototipado en la resolución de problemas empresariales. Otro de los ejemplos que ese fomentó fue la integración de metodologías como el caso de negocio Harvard, que permite a los estudiantes analizar problemas de manera cualitativa y formular soluciones prácticas en colaboración con expertos.

Ese sí que surgió la recomendación clave de impartir un curso denominado tentativamente como “Modelos y métodos esenciales”, que abarque todos los métodos administrativos clásicos y contemporáneos, permitiendo a los estudiantes asociar los conocimientos base de asignaturas como estadística, cálculo e investigación de mercados con técnicas aplicadas a problemas empresariales reales. Este enfoque facilitaría la transición del conocimiento teórico a la acción, maximizando el impacto del aprendizaje en el desempeño profesional de los estudiantes.

3.1.4.3 *Magíster Giancarlos Salazar*

Durante la entrevista, el Magíster resaltó la importancia de abordar la falta de motivación y madurez que presentan muchos de los estudiantes al iniciar su formación universitaria, un desafío que afecta su desempeño académico y su proyección profesional. Mencionó que él ha podido identificar que en muchos casos los estudiantes comienzan sus estudios superiores. Sin un

propósito claro, motivados más por expectativas familiares que por convicción propia. Esto, sumado a la temprana incursión en empleos operativos, lleva a que subestimen el valor del conocimiento adquirido en la universidad y no puedan reconocer cómo estos recursos pueden transformar sus oportunidades laborales a largo plazo.

También comentó una problemática específica como lo es la percepción negativa hacia las materias base, como las matemáticas, el cálculo y la estadística, que los estudiantes consideran poco relevantes para su futuro. Sin embargo, estos cursos constituyen pilares fundamentales para su desarrollo profesional. Por último, comentaba que la falta de madurez, identificada como una habilidad transversal crítica, expone a los jóvenes a obstáculos en el entorno laboral, como la falta de planificación o la dificultad para manejar conflictos con personas más experimentadas.

Es por esto por lo que, el magister plantea la implementación de charlas motivacionales dirigidas a los estudiantes en sus primeros semestres, con el objetivo de sensibilizarlos sobre la importancia de las materias base y los conocimientos adquiridos en la universidad. Enfatizando la necesidad de fortalecer la motivación y madurez de los estudiantes universitarios desde el inicio de su carrera, ayudándolos a valorar el conocimiento como una herramienta clave para alcanzar mejores oportunidades laborales y una mejor calidad de vida. Este enfoque contribuirá a cerrar las brechas de percepción que limitan su crecimiento y a formar profesionales más conscientes y preparados para enfrentar el mundo laboral.

3.1.5 Análisis de las Propuestas

El análisis de las propuestas se llevó a cabo siguiendo los criterios establecidos en el capítulo dos, aplicando un enfoque cualitativo que permitió evaluar la viabilidad y la relevancia de cada alternativa presentada por los expertos. Este proceso analítico se centró en identificar

como cada propuesta puede responder a las necesidades detectadas en los estudiantes y a las demandas del mercado laboral.

Tabla 10. Análisis de propuestas

Criterios de evaluación					
	Viabilidad de implementación		Grado de importancia		
Propuestas	Recursos disponibles en la institución	Capacidad para la implementación	Necesidad del estudiante	Relación directa con la problemática	Total
Puesta en Práctica	1	1	1	1	3
Modelos y Métodos Esenciales	1	1	1	1	3
Concientizar	1	1	1	1	3

Tras el análisis realizado, se concluyó que las 3 propuestas planteadas por los expertos son objetivamente válidas y tienen un alto potencial para su implementación. Cada una de ellas aborda aspectos críticos de la formación universitaria y responde de manera efectiva a las necesidades identificadas en los estudiantes y las demandas del mercado laboral. Aunque sería posible profundizar en un análisis cualitativo más detallado para cada propuesta, es probable que las conclusiones resultantes sean similares, dado que todas las propuestas están diseñadas para complementar y fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes.

Asimismo, la evaluación del impacto de las propuestas presenta un desafío particular, ya que cada una de ellas se enfoca en diferentes etapas del progreso académico de los estudiantes universitarios. Esto implica que los resultados no sean fácilmente comparables entre sí. Entonces, resalta la necesidad de considerar cómo integrar estas propuestas de manera complementaria o priorizar aquellas que tengan un alcance más amplio y significativo para maximizar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

3.1.6 Desarrollo de la Mejor Propuesta

3.1.6.1 EDUCIA

La propuesta final integra cuidadosamente las recomendaciones realizadas por los expertos, reconociendo que cada una de ellas aborda una necesidad clave en la formación de los jóvenes universitarios en distintos momentos de su trayectoria académica. Por eso, en lugar de descartar alguna de las propuestas, se ha optado por un enfoque inclusivo que aprovecha sus fortalezas individuales creando una solución integral que responde a las carencias identificadas en las diferentes etapas del ciclo formativo.

Al adoptar esta estrategia se fomenta una cultura educativa orientada a la excelencia que caracteriza a la institución, donde los estudiantes no sólo adquieren conocimientos relevantes, sino que también desarrollan habilidades prácticas y adaptativas que los preparan para enfrentar los desafíos del mercado laboral con confianza y competencia. Este enfoque no sólo refuerza el prestigio institucional, sino que también asegura que cada propuesta contribuya al cumplimiento de los objetivos generales en el proyecto distribuida a lo largo del ciclo de estudio del estudiante.

3.1.6.1.1 Fundamentos del Modelo

El primer fundamento utilizado del modelo es el aprendizaje basado en la motivación, que busca conectar el interés y la curiosidad de los estudiantes con los objetivos de aprendizaje.

Promoviendo un compromiso genuino hacia su formación profesional. Así, enfatizando la relevancia práctica de los conocimientos básicos adquiridos, se fomenta una actitud proactiva en los estudiantes, quienes pueden identificar cómo estos conocimientos contribuyen al logro de sus metas profesionales.

El segundo modelo aplica a el conocimiento de las metodologías y los modelos aplicados, es por eso que el modelo también propone incorporar metodologías de enseñanza que integren análisis cualitativos y cuantitativos aplicados al contexto empresarial, facilitando la formación de profesionales capaces de interpretar información clave y tomar decisiones fundamentales que agreguen valor a las organizaciones donde se desempeñen.

Por último, nos basamos en el fundamento de la adopción de experiencia, es por esto que un componente esencial del modelo es la incorporación de experiencias prácticas que permitan a los estudiantes aplicar sus conocimientos en escenarios reales. Al participar en estas iniciativas, los estudiantes pueden mejorar su adaptabilidad, trabajo en equipo y capacidad para liderar proyectos, aspectos que son altamente valorados por las empresas.

3.1.6.1.2 Estructura del modelo

El modelo propuesto está diseñado como un programa complementario para los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la ESPOL. Su estructura consta de tres módulos secuenciales, cada uno orientado a abordar aspectos clave en el desarrollo de habilidades y competencias prácticas, contribuyendo a una formación más integral y alineada con las necesidades del mercado laboral.

Módulo 1: Motivación y Reconocimiento de los Conocimientos Base

La estructura del modelo inicia con este módulo porque establece un cambio de mentalidad en los estudiantes, facilitando una transición hacia un aprendizaje más activo y consciente en los módulos posteriores. Con esta implementación se busca garantizar que los alumnos se involucren de manera comprometida y perciban el programa como un recurso esencial para su formación académica.

Actividades principales del módulo:

- **Sesiones motivacionales:** Se realizarán conferencias y charlas dinámicas en las que se demuestre que asignaturas fundamentales como cálculo, estadística y comunicación se relacionan directamente con la resolución de problemas empresariales concretos.
- **Talleres prácticos:** Se organizarán talleres interactivos donde los estudiantes puedan aplicar conceptos clave en actividades como la elaboración de modelos de análisis financieros, estadísticos y administrativos.
- **Participación de ALUMNI destacados:** Se hará uso de la red de contactos que mantiene la institución con los exalumnos exitosos en el mercado laboral para que compartan sus experiencias, explicando cómo las bases teóricas que adquirieron en la Universidad les ayudaron a superar desafíos profesionales y alcanzar sus metas.

Módulo 2: Modelos y Métodos Empresariales

Con este módulo se busca que los estudiantes aprendan a mejorar su comprensión de los modelos empresariales y también que adquieran habilidades prácticas que los harán más

competitivos en el ámbito laboral. Se busca fomentar una visión integral y estratégica en un desempeño profesional, asegurando su capacidad para enfrentar los retos del mercado.

Actividades principales del módulo:

- **Contenido consolidado de los modelos y métodos empresariales activos:** Esta actividad se encargará de brindar todos los conocimientos consolidados sobre los modelos y los métodos empresariales que se usan en la actualidad para la resolución de problemas de negocios o de producción que tengan que ver con la carrera de administración de empresas.
- **Curso teórico-práctico:** En colaboración con profesores especializados y empresas asociadas, como el I3Lab, los estudiantes participarán en sesiones que combinan teoría y práctica, garantizando la comprensión y aplicación de los modelos aprendidos.
- **Estudio de casos reales:** en esta sección, los estudiantes aplicarán los modelos aprendidos en situaciones reales o simuladas, utilizando herramientas tecnológicas para evaluar resultados y proponer soluciones. Eso incluirá la creación de dashboard, proyecciones y simulaciones basadas en datos empresariales reales.

Contenido del módulo:

- **Métodos cualitativos:** Los módulos cualitativos abordan el conocimiento de estrategias como el análisis foda, la matriz BCGY, el análisis de viabilidad.
- **Métodos cuantitativos:** Los métodos cuantitativos técnicos suelen ser las proyecciones financieras y el análisis de datos, simulaciones estadísticas.

- **Herramientas tecnológicas:** Aquí se abordarán capacitaciones en aplicaciones de software especializado y tecnologías emergentes como Power BI, Python e inteligencia artificial.

Módulo 3

En el módulo final, junto con la colaboración de empresas asociadas a la facultad, los estudiantes participarán activamente en proyectos y simulaciones que reflejen las condiciones del entorno laboral. Además, la interacción con las empresas y profesionales garantiza un aprendizaje contextualizado y alineado con las demandas del mercado.

Actividades principales del módulo:

- **Asignación de tutores/mentores:** Según la naturaleza del proyecto, cada estudiante o grupo de estudiantes será guiado por expertos o profesionales designados, quienes supervisarán su progreso en proyectos aplicados, proporcionando retroalimentación constante y fomentando el aprendizaje colaborativo.
- **Desarrollo de proyectos empresariales:** Los estudiantes implementarán iniciativas de emprendimiento o propuestas de mejora organizacional bajo la supervisión de instituciones como CEPROEM, INTEGRA o I3 Lab, asegurando un enfoque estructurado y profesional.
- **Uso de plataformas de simulación:** Se emplearán herramientas digitales y entornos virtuales para simular la resolución de problemas empresariales complejos, brindando una experiencia cercana a la realidad y promoviendo la toma de decisiones fundamentadas.

Contenido de módulo:

- **Simulaciones empresariales:** Se crearán escenarios empresariales reales que permitan a los estudiantes experimentar la toma de decisiones bajo condiciones dinámicas y complejas.
- **Certificaciones especializadas:** Las empresas colaboradoras ofrecerán conferencias y certificados en áreas de alta demanda como marketing digital, análisis de datos en inteligencia artificial, ampliando la formación técnica y profesionales de los estudiantes.
- **Proyectos integradores:** Los estudiantes desarrollarán proyectos en colaboración con empresas participantes del Comité Consultivo, abordando desafíos reales y proponiendo soluciones estratégicas y operativas.

3.1.6.1.3 Habilidades Transversales Integradas durante todos los Módulos

Ahora bien. El éxito del modelo complementario propuesto radica en la incorporación de elementos transversales que enriquezcan cada módulo y aseguren un enfoque integral. Es por esto que a continuación, se presenta la lista de elementos transversales que los estudiantes adquirirán como habilidades esenciales durante su carrera.

Tabla 11. Habilidades transversales integradas

<i>Integración Tecnológica</i>	<i>Habilidades Blandas</i>	<i>Colaboración Institucional</i>
Uso de inteligencia artificial	Talleres comunicacionales	Participación de entidades académicas
Acceso a software especializado de vanguardia	Simulaciones empresariales	Alianzas estratégicas con empresas de renombre

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

El desarrollo de un programa de educación complementaria para los estudiantes de Administración de Empresas de la ESPOL brinda una solución estratégica para cerrar las brechas entre las competencias actuales de los egresados y las demandas del mercado laboral ecuatoriano. Durante el proyecto, se ha identificado las habilidades esenciales requeridas por las empresas, como pensamiento crítico, autogestión, entre otras, y se ha diseñado una propuesta integral basada en datos, entrevistas y análisis estructurados.

4.1.2 Recomendaciones

En primer lugar, recomiendo establecer métricas claras para medir el impacto del programa de educación complementaria en el desarrollo de competencias y empleabilidad de los egresados, permitiendo realizar ajustes periódicos basados en datos más recientes y garantizar la sostenibilidad del proyecto.

También, me gustaría proponer la búsqueda de más socios colaborativos como empresas líderes que garanticen la relevancia y actualización constante del programa complementario, incluyendo alianzas estratégicas para certificaciones, pasantías y proyectos aplicados que refuercen las habilidades técnicas y blandas de los estudiantes.

Por último, considerar la ampliación del programa de educación complementaria hacia estudiantes de otras carreras y niveles académicos, como posgrado y educación continua, aprovechando la infraestructura y los recursos que posee la institución.

Referencias

Alethia. (2021, octubre 22). *Evolving jobs and skills: Attributes of the future workforce*.

CareersCompass by MyCareersFuture.

<https://content.mycareersfuture.gov.sg/evolving-jobs-skills-attributes-future-workforce/>

Coordinating skills-based hiring and competency-based education practices. (s/f).

American Institutes for Research. Recuperado el 27 de octubre de 2024, de

<https://air.org/resource/brief/coordinating-skills-based-hiring-and-competency-based-education-practices>

Lombardi, R., Paoloni, P., Belyaeva, Z., & Shams, S. M. R. (2020). Guest

editorial. *Management Decision*, 58(8), 1517–1524. <https://doi.org/10.1108/md-08-2020-036>

Coursera. (2023). *Global Skills Report América Latina y Caribe*.

Campoverde Aguirre, R. (s.f.). *Caso de negocio Harvard para consultoría*. [Presentación].

ESPOL.

Miller, R., & Lewis, D. (2021). *Strategic Decision Making: Theory and Practice*. Cambridge

University Press.

Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill

Education.

Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis*. 10th Edition. Wiley.

Cordero Muñoz G. (2014). Lineamientos para la Conformación de Comités Consultivos de las Carreras de Grado y Programas de Posgrados de la ESPOL.

Apéndice

Listado de preguntas para la entrevista con la coordinadora de la carrera de Administración de Empresas sobre el Comité Consultiva

Generalidades sobre el Comité Consultivo.

1. ¿Cuál es el propósito principal del comité consultivo dentro de la carrera de Administración de Empresas?
2. ¿Qué empresas o sectores suelen estar representados en estas reuniones anuales?
3. ¿Cómo se seleccionan los representantes de las empresas para participar en el comité?
4. ¿Con qué frecuencia se realiza el comité consultivo y qué duración tienen las sesiones?

Requerimientos del Mercado Laboral

5. ¿Cuáles son las habilidades técnicas específicas que las empresas mencionan como prioritarias en los nuevos postulantes?
6. ¿Qué competencias blandas (habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo) destacan las empresas como esenciales?
7. ¿Se han identificado brechas específicas entre las competencias de los egresados y las demandas del mercado laboral?
8. ¿Qué nivel de manejo de idiomas extranjeros se considera indispensable según las empresas?
9. ¿Qué papel juega el conocimiento en herramientas tecnológicas (software) especializado en los procesos de selección actuales?

Coordinación con la Panificación de la Carrera

10. ¿Cómo se incorporan las sugerencias del comité consultivo en la actualización del plan de estudios?
11. ¿Existen áreas del plan de estudios que se han modificado recientemente en respuesta directa a recomendaciones del comité?
12. ¿Cómo equilibra la carrera los requerimientos específicos de las empresas con la formación integral de los estudiantes?
13. ¿Las empresas sugieren algún tipo de experiencia práctica, como pasantías o proyectos en el mundo real, como requisito esencial?

Tendencias y Futuro

14. ¿Han mencionado las empresas tendencias globales que los estudiantes deben considerar?
Solo de ser necesario, mencionar: Como la sostenibilidad, la digitalización o la inteligencia artificial.
15. ¿Qué desafíos o carencias específicas han señalado las empresas en los egresados en los últimos años?
16. ¿Cómo perciben las empresas la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo de los egresados?
17. ¿Las empresas han planteado algún requerimiento en términos de liderazgo o habilidades gerenciales desde el inicio de la carrera profesional?

Resultados y Seguimiento

18. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento para medir el impacto de las sugerencias del comité en los resultados de empleabilidad de los egresados?

19. ¿Las empresas participantes han expresado satisfacción con los cambios implementados tras sus recomendaciones?

20. ¿Se planea implementar nuevas estrategias para fortalecer la colaboración entre la universidad y el sector empresarial a través del comité consultivo?