POLITÉCNICA DEL CARCHI

Estrategias de gestión académica de la carrera de Administración de Empresas UPEC

Acciones académicas para el fortalecimiento de la formación empresarial



COLECCIÓN CÁTEDRA

Freddy Richard Quinde Sari
Compilador





Estrategias de gestión académica de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC

Acciones académicas para el fortalecimiento de la formación empresarial

Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Carrera de Administración de Empresas

Univesidad Politécnica Estatal del Carchi

Freddy Richard Quinde Sari
Compilador

Estrategias de gestión académica de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC

Acciones académicas para el fortalecimiento de la formación empresarial

POLITÉCNICA DEL CARCHI
UNIDAD DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y DIFUSIÓN ACADÉMICA

Quinde Sari, F. R. (Comp.). (2026). *Estrategias de gestión académica de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC.* Unidad de Producción Científica y Difusión Académica.

1. Educación superior; 2. Gestión académica; 3. Estrategias educativas; 4. Administración de empresas
Clasificación Thema: JNMT - Formación del profesorado
Clasificación Dewey Materia: 378 - Educación superior

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Dr. Jorge Mina – Rector
Dra. Gladys Urgilés – Vicerrectora

PROCESO EDITORIAL
Dr. Marco Burbano – Director de Investigación
MSc. Johana Morillo – Unidad de Producción Científica y Difusión Académica
Lic. Jostin Pérez – Diagramación y diseño
Lic. Tatiana Meneses – Corrección de estilo
MSc. Diana Ruiz – Editora

AVAL ACADÉMICO
MSc. Patricio Chimbo Auquilla - PUCE
MSc. Ismael Dávila Plazas - Investigador independiente

DATOS DE PUBLICACIÓN
Título: Estrategias de gestión académica de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC: acciones académicas para el fortalecimiento de la formación empresarial de la formación empresarial
Compilador: Freddy Richard Quinde Sari - freddy.quinde@upec.edu.ec - https://orcid.org/0000-0003-4199-5131
Diseño de portada: Lic. Jostin Pérez
Comentario de la solapa: Freddy Richard Quinde Sari
DOI: https://doi.org/10.32645/9789942625892
ISBN PDF: 978-9942-625-89-2
ISBN EPUB: 978-9942-625-90-8
Disponibilidad digital: https://www.publicacionesupec.org/index.php/carchi
Edición: Primera, Noviembre 2026.

©Universidad Politécnica Estatal del Carchi ©Freddy Richard Quinde Sari
Calle Antisana y Avenida Universitaria, Tulcán, Carchi, Ecuador.

Tel: 06 2 980 837 Ext: 1300 / 1301

publicaciones@upec.edu.ec / publicacionesupec@gmail.com
Ecuador, Tulcán. Noviembre 2026

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del copyright.

Índice

Prólogo 15

Luis Enrique Sanipatín Ponce

Capítulo I 19

Análisis multicriterio para la pertinencia territorial

Freddy Richard Quinde Sari

Resumen 19

Introducción 21

Metodología 23

Resultados 32

Conclusiones 109

Referencias 111

Capítulo II 119

Dominio académico

Fernando Javier Villarreal Salazar

Resumen 119

Introducción 121

Metodología 123

Resultados 124

Conclusiones 160

Referencias 161

Capítulo III 171

Semilleros de investigación: plan de investigación formativa PAO 2025 A

Gabriela Carla Cuadrado Barreto

Resumen 171

Introducción 173

Metodología 179

Resultados 179
Conclusiones 187
Referencias 189

Capítulo IV 193

4C Escuela de liderazgo
Jeaneth Bastidas Guerrón

Resumen 193
Introducción 195
Metodología 200
Conclusiones 265
Referencias 267

Capítulo V 277

Metodología ABP en la CAE: teoría y práctica

Gisselle Mariuxi Cárdenas Fierro

Resumen 277

Introducción 279

Metodología 281

Resultados 293

Conclusiones 304

Referencias 306

Capítulo VI 311

***Fintech* en economías emergentes: retos, oportunidades y estrategias de inclusión**

Ana Cristina Mora

Resumen 311

Introducción 313

Metodología 315
Resultados 317
Conclusiones 341

Referencias 344
Sobre el compilador 353

Prólogo

Luis Enrique Sanipatín Ponce
Docente de Derecho y secretario ejecutivo de la Red de Instituciones de Educación Superior Ecuador-Colombia (REDEC)

La carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi ofrece una formación académica consolidada, que se enmarca en la pertinencia, la innovación, el compromiso con el desarrollo territorial y la dinámica de las economías emergentes. Al contextualizar la transformación productiva, los desafíos sociales y la globalización en general, esta obra contribuye con metodologías de aprendizaje, experiencias generadas en entornos reales y reflexiones tanto para estudiantes como docentes, lo que fortalece el quehacer académico y genera un impacto visible en la sociedad.

Su objetivo radica en sistematizar los principales ejes orientados a la gestión académica de la carrera de Administración de Empresas para visibilizar y entender la articulación entre docencia, investigación y vinculación, bajo una mirada contextualizada y estratégica, por lo que está dirigido a la comunidad universitaria, así como a investigadores o gestores educativos externos interesados en promover modelos de formación profesional pertinentes y sostenibles.

En este contexto, el plan de estudios de la carrera parte desde la pertinencia territorial y constituye un estudio base que considera las demandas socioeconómicas de la Zona 1 del Ecuador y las

tendencias de la investigación, en las que se fundamenta la oferta académica. Esto garantiza la utilidad, la calidad y la relevancia de los futuros profesionales, además de facilitar la toma de decisiones respecto de los potenciales cambios que podrían aplicarse sobre los contenidos del programa de estudios.

De manera complementaria, es importante considerar las directrices del Modelo educativo ecológico contextual, que entiende que un aprendizaje significativo implica ser, saber y hacer. Además, se vincula con el reglamento de investigación de la UPEC, el cual indica que el proceso de investigación de la carrera se desarrolla en las líneas de microempresa, economía social y solidaria; gestión de intangibles y capital humano; y competitividad empresarial. En este contexto, los semilleros de investigación, respaldados por un marco normativo institucional, son considerados espacios que promueven la cultura investigativa, la interdisciplinariedad y el rigor académico. Este espacio permite a los estudiantes desarrollar un pensamiento crítico y un espíritu participativo.

Formar líderes es el principal objetivo de la carrera de Administración de Empresas; es decir, personas que, con el ejemplo, guían a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de unos objetivos, con eficiencia y eficacia. Por ende, el proyecto denominado 4C Escuela de liderazgo, enmarcado en la función sustantiva de vinculación con la sociedad, es una iniciativa que impulsa las habilidades blandas, el compromiso social y el liderazgo ético, características fundamentales para un profesional de la administración.

Por otra parte, la estrategia pedagógica denominada aprendizaje basado en proyectos (ABP) es impulsada desde el Modelo educativo ecológico contextual de la UPEC. La carrera ha implementado dicha metodología en el proceso de formación de los estudiantes, porque no es suficiente saber conceptos, sino que se necesita poner en práctica lo aprendido en entornos reales.

Así, se forma al profesional con aptitud para la toma de decisiones estratégicas y la resolución de problemas.

De igual modo, la incorporación de las *fintech* (tecnologías financieras, en español) en la formación del profesional en administración de empresas, más que una tendencia tecnológica, representa una competencia clave en la gestión de recursos, diseño de modelos de negocio y toma de decisiones estratégicas. Las finanzas en economías emergentes dentro de un contexto digitalizado ofrecen beneficios y oportunidades de innovación que responden a las demandas actuales, en un entorno empresarial cada vez más globalizado y dinámico.

En vista de lo expuesto, la presente obra busca convertirse en un referente académico que aporte a la construcción de propuestas de formación académica relacionadas con la realidad del entorno, lo cual invita al lector a aprender, actuar y reflexionar con visión de futuro y responsabilidad social.

I

Análisis multicriterio para la pertinencia territorial

Freddy Richard Quinde Sari
Docente titular

Resumen

El estudio analiza la pertinencia territorial del programa de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, teniendo en cuenta las necesidades socioeconómicas de la Zona 1 ecuatoriana. Se emplea una metodología mixta, con un enfoque exploratorio de tipo descriptivo, que combina encuestas, entrevistas y análisis documental, para evaluar tendencias científicas, tecnológicas, educativas y del mercado laboral. Los resultados indican que es necesario rediseñar los planes de estudio para alinearlos con las políticas nacionales, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y las agendas regionales. Para ello, los planes de estudio deben incorporar elementos como la innovación, el espíritu empresarial, la economía colaborativa, así como la economía de ayuda mutua, la alfabetización digital y las capacidades estratégicas. Se destaca la importancia

de integrar tecnologías disruptivas (IA, ERP, TIC), conocimientos ancestrales y enfoques interculturales y de género. El análisis confirma una alta demanda de profesionales en administración en sectores productivos y organizaciones solidarias, lo que convierte la actualización curricular en un factor clave para mejorar la empleabilidad y contribuir al cambio de la matriz productiva.

Introducción

La administración ha experimentado importantes transformaciones como consecuencia de los cambios tecnológicos, organizacionales y económicos que caracterizan al entorno contemporáneo. Este escenario ha generado nuevas exigencias para la formación de los profesionales en Administración de Empresas, particularmente en cuanto a su capacidad para responder a las necesidades del entorno productivo y social. En el contexto latinoamericano, Esperanza Amaya et al. (2025) señalan que la gerencia enfrenta desafíos derivados de la digitalización, la innovación, la competitividad y la necesidad de adaptación de las organizaciones a escenarios cada vez más dinámicos. Desde esta perspectiva, la pertinencia de la formación universitaria adquiere especial relevancia, entendida como la correspondencia entre las competencias desarrolladas durante la carrera y las demandas reales de las organizaciones, del mercado laboral y de la sociedad.

La adaptabilidad exige que los títulos se ajusten a los requisitos del entorno productivo y que los planes de estudio se adapten a las habilidades necesarias para cada sector económico. Esto garantiza

que los graduados adquieran las capacidades técnicas, estratégicas y digitales esenciales para mejorar su empleabilidad. En este contexto, la actualización continua de los contenidos docentes, la integración de componentes prácticos y el fortalecimiento de la colaboración entre la industria y el mundo académico son elementos clave para transformar la educación académica en oportunidades de empleo efectivas y formar profesionales capaces de adaptarse a entornos cambiantes.

El entorno sobre el que se desarrolla actualmente la educación superior implica un estudio minucioso de la normativa y de su incidencia en las necesidades de la región (Scott, 2021). Ambos son elementos que dimensionan las necesidades de formación que requieren actualmente aquellos actores que dinamizan el aparato productivo de la Zona 1. De allí, el punto de partida radica en el desconocimiento de información que influye en la matriz productiva.

Tanto la teoría como la práctica regulatoria muestran una creciente desconfianza hacia la jerarquía como único fundamento para un control eficaz. Dentro de las propias universidades, el ejercicio de una gestión jerárquica directa resulta igualmente problemático. No obstante, los gobiernos y otros organismos reguladores necesitan contar con mecanismos que les permitan exigir rendición de cuentas a las universidades y orientar el sector en aspectos clave de la política pública (Scott, 2021).

Se desconoce, además, en función del desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel global, que, si bien es clara la incidencia en el desarrollo del diseño curricular, no es así su implicación en correspondencia con las políticas de desarrollo de ciencia y tecnología del Ecuador.

Se suma el desconocimiento de la prospectiva de desarrollo nacional y regional que, a simple vista de la experiencia académica, se muestra mediante la política de economía popular y solidaria. Esto marca el cuestionamiento de si dicha política es la que guiará el diseño curricular en sus niveles micro, meso y macro.

Para el estudio multicriterio, es preciso evaluar las tendencias científicas y tecnológicas a escala mundial y nacional para adaptar la renovación curricular de la carrera a las demandas y guías actuales. Asimismo, se requiere identificar los sectores, actores y regímenes de desarrollo que estarán relacionados con la profesión para vincular la oferta académica con las políticas nacionales. Por último, también es necesario examinar las tendencias educativas en todo el mundo y en el país para alinear el rediseño curricular de la carrera con dichas tendencias. Después de que se haya llevado a cabo este proceso, se contará con un análisis de pertinencia territorial del programa de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Este estudio apoyará el rediseño curricular del mismo.

Metodología

El tipo de investigación es mixta; su enfoque cualitativo define las condiciones de las competencias específicas y genéricas sobre las cuales se rediseña el currículo de la carrera de Administración de Empresas. Es cuantitativa porque permite establecer valores numéricos de demanda ocupacional. Para este logro se utilizaron técnicas como la encuesta, las entrevistas a profundidad y la búsqueda de datos secundarios.

La información integral que proviene del ámbito empresarial, las ofertas laborales que aparecen en la prensa, los portales web de las empresas y Encuentra Empleo, los representantes de entidades

públicas y privadas, así como las organizaciones relacionadas con la economía solidaria y popular, se consideran fuentes primarias.

Como fuentes secundarias para la revisión de documentos, se encuentran las que pertenecen a entidades como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el Servicio de Rentas Internas (SRI) la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías, así como los portales web de organismos públicos nacionales como ministerios y datos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), entidad que ejercía funciones de planificación estratégica y articulación de políticas públicas en el Ecuador al momento de desarrollarse varias de las acciones y referencias aquí descritas. Cabe señalar que, a partir de la reorganización institucional del Estado ecuatoriano, sus competencias fueron posteriormente asumidas por nuevas estructuras gubernamentales de planificación nacional. Por tanto, las menciones realizadas responden al contexto institucional vigente durante el período analizado.

Además, se consideraron listas de egresados o graduados por cohorte de la carrera analizada. Asimismo, se tomó en cuenta la normativa vigente a nivel nacional, zonal y cantonal: planes de desarrollo territorial, planes nacionales de desarrollo, bases de datos de la UPEC y la Constitución de la República del Ecuador.

Para ofrecer una visión general y aproximativa sobre la pertinencia de la carrera, la investigación adoptó un enfoque exploratorio, debido a que la relación entre la transformación de la educación superior ecuatoriana y los criterios para evaluar la pertinencia de los programas académicos presenta escaso desarrollo y sistematización en el país. Esta transformación originó nuevos escenarios de análisis que aún no cuentan con una descripción suficientemente estructurada; por ello, la investigación aporta elementos para construir dicha sistematización. Es decir, su alcance sirvió para elevar el grado de reconocimiento con los fenómenos poco estudiados para la medición de la pertinencia de la carrera de

Administración de Empresas. De esta manera, fue posible obtener información para llevar a cabo una investigación más completa sobre el rediseño curricular a partir de la demanda social de las provincias que conforman la Zona 1: Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos e Imbabura.

Además, es de naturaleza descriptiva porque tiene como objetivo detallar las características relevantes de individuos, grupos, comunidades y políticas públicas que se analizan al medir y evaluar diferentes elementos, dimensiones o componentes, tal como se observa en la matriz multicriterio de la Tabla 1.

El propósito de la aplicación de estos dos tipos de investigación es relacionar las condiciones y conexiones existentes con las dimensiones propuestas por el Consejo de Educación Superior (CES), que son prácticas que tienen validez y constituyen procesos en marcha.

Tabla 1

Matriz metodológica multicriterio

Dimensión	Subdimensión	Fuente de información	Unidad análisis	Técnicas	Instrumentos
Tendencias de la ciencia y la tecnología (mundial y nacional)	Articulación política de ciencia y tecnología.	F. Secundaria F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Articulación con clúster del conocimiento.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Ciencias inter y transdisciplinarias.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
Actores, sectores y régimen de desarrollo (nacional)	Estructura productiva actual y prospectiva. Matriz: actores-sectores.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Necesidades de desarrollo: política, planes zonales, sectoriales, etc.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Tendencias demográficas	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Mercado ocupacional: requerimiento de talento humano por sectores productivos, territorios. Tasa de empleabilidad.	F. Secundaria/ demanda de profesionales F. Secundaria F. Secundaria/ oferta de profesionales)	Empresas que demandan profesionales. Libros, artículos, informes, etc. Libros, artículos, informes, etc.	Encuesta An. Doc An. Doc	Ficha bibliográfica

	Saturación de oferta: tasa de culpabilidad.	F. Primaria	Archivo de graduados de las universidades de la Zona 1.	An. Doc	Ficha bibliográfica
Tendencias educativas (mundial y nacional)	Innovación educativa: ofertas de grado y posgrado.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Integralidad del sistema educativo: acceso y calidad.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
Diversidad cultural (mundial y nacional)	Enfoque de género.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Modelos interculturales.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Agendas regionales Unasur, Mercosur, Celac.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
Convenciones internacionales (normativas, acuerdos, resoluciones, objetivos, metas, etc.)	Fuerzas impulsoras y transiciones del siglo XXI. Unesco (globalización, contaminación ambiental, consumismo, guerras).	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica
	Problemas a abordar en la educación superior del siglo XXI.	F. Secundaria	Libros, artículos, informes, etc.	An. Doc	Ficha bibliográfica

Nota. An. Doc

Para este estudio, se identifican dos poblaciones: los graduados y los empresarios. Para la primera no se encontró una base de datos que cuantifique los egresados que se encuentren laborando en la Zona 1. Para solucionar este impasse, se consideró la segunda población como base para la recopilación de datos de ambos grupos. Es decir, de acuerdo con la muestra, en la misma empresa se identificó a un graduado y a un empresario. Además, se establecieron las empresas registradas en la base de datos del SRI y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, obteniéndose un total de 11801 empresas.

$$n = \frac{k^2pqN}{e^2(N-1)+k^2pq}$$

Tabla 2

Datos para el cálculo de la muestra

N o tamaño poblacional	**11801**
K: nivel de confianza 95 %.	1,96
e: error muestral	5 %
p: aciertos	0,59
q: no aciertos	0,41
n: muestra	361

Además, como parte de la investigación, se consideró tomar en cuenta la experiencia de siete empresarios exitosos del Carchi y la opinión de doce graduados de la UPEC que se encuentran laborando en el sector de estudio. De acuerdo con la estructura del tamaño de la población, se realizó una distribución de la muestra:

Tabla 3

Distribución de la muestra

Organizaciones de la economía popular y solidaria	Carchi	Imbabura	Esmeraldas	Sucumbíos	Total
Actores por tipo					
Asociación de producción	6	1	3	1	11
Cooperativa de ahorro y crédito	1	1	1	1	4
Organismo de integración y otras organizaciones	3	5	2	2	12
Cooperativa de producción	1	1	1	1	4
Cooperativa de servicios – transporte	3	3	2	2	10
Cooperativa de vivienda	2	2	1	1	6
Otras cooperativas de servicios y consumo	2	2	2	1	7
Asociación de servicios y consumo	3	1	1	1	6
Subtotal	21	16	13	10	60
Organizaciones RUC					
Personas naturales	16	15	38	11	80
Sociedades	98	64	41	18	221
Subtotal	114	79	79	29	301
Total	135	95	92	39	361

Nota. Valores tomados del SRI y la SEPS.

Para la recopilación de la información, se utilizaron dos formularios de encuesta y un formulario de entrevista. Cada uno de estos fue dividido en cuatro bloques. El primero recoge los datos

generales del contacto. El bloque dos, las tendencias de mercado ocupacional y las competencias específicas. El bloque 3, en cambio, recolecta las competencias genéricas y, por último, el bloque cuatro se encarga de los roles y las funciones de los profesionales y graduados profesionales. Los formularios fueron codificados de la siguiente manera: C 001 para graduados profesionales y C 002 para empresarios.

Para el diseño de las variables, se tomó como referencia bibliográfica al *libro blanco* del título de grado de economía y empresa de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España(Aneca); los resultados del proyecto Tuning, versión Latinoamérica de la carrera de administración; los talleres de la Red Académica Ecuatoriana de Ciencias del Área amplia de Administración (Raeca); información levantada en la unidad de Bienestar Universitario, como resultado del seguimiento a graduados; y el diseño curricular de la escuela de Administración de Empresas y *Marketing* de la UPEC que data del 2012. Cada uno de los indicadores fue diseñado para ser aplicado mediante escalas de Likert de 1 a 5 en categorías ascendentes, con la etiqueta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo (Aneca, 2005).

Para estimar la fiabilidad de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se procedió a calcular, a través del método de consistencia interna basado en alfa de Cronbach, la fiabilidad de los instrumentos aplicados (Huh et al., 2006).

Para el cálculo se toma el conjunto de ítems con los que se midieron los aportes que se exigen para el rediseño de la carrera de Administración. Es decir, este modelo de fiabilidad expone el grado en que los ítems (medidos en escala tipo Likert) están altamente

correlacionados; cuanto mayor sea el alfa o más se acerque a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems (Hernández y Pascual, 2018).

De acuerdo con la Tabla 4, el valor mínimo encontrado es de 0,781, que es un valor que tiende hacia 1, por lo que se declaran fiables los datos obtenidos. Para garantizar este proceso de cálculo, se consideró dividir los formularios en bloques correspondientes con las variables de estudio, tanto de empresarios como de graduados profesionales.

Tabla 4

Datos de verificación del formulario y recopilación de datos

N° formulario	Población	Bloque	Conjunto de ítems	Alfa de Cronbach
C 001:	Graduados profesionales	2	Tendencias de mercado ocupacional	0,781
		1	Competencias específicas	0,918
		3	Competencias genéricas	0,828
		4	Roles y funciones	0,955
C 002:	Empresarios	2	Mercado ocupacional	0,856
		1	Competencias específicas	0,894
		3	Competencias genéricas	0,824
		4	Roles y funciones	0,936

El levantamiento de información se llevó a cabo de acuerdo con la planificación propuesta, de manera que, en durante el mes de febrero de 2023, se recorrieron las capitales de las cuatro provincias de la Zona 1: Esmeraldas, Tulcán, Ibarra y Lago Agrio. Se ubicaron a las empresas de acuerdo con la base de datos mencionada anteriormente. En cada establecimiento, se contactó al propietario o gerente de mayor jerarquía y se ubicó al graduado profesional, previo cuestionamiento de si posee título profesional y si ocupa un cargo administrativo, independientemente de la denominación de su título.

Los datos han sido procesados, ordenados, clasificados y presentados en cuadros, gráficas elaboradas y sistematizadas sobre la base de técnicas estadísticas, con el propósito de hacerlos comprensibles y evidenciar las necesidades para el diseño curricular.

Resultados

Al mirar hacia el futuro, es posible encontrar numerosas incertidumbres sobre lo que será el mundo después de algunos años. La democracia, la equidad, la justicia social, la paz y la armonía con el medio ambiente deben ser claves con el fin de transformar este mundo en devenir.

Según Tenas et al.(2024):

> La justicia social implica la equidad e igualdad de oportunidades para todos los seres humanos, independientemente de cuál sea su origen, género, raza o condición socioeconómica. Si bien resulta compleja la obtención de una justicia social plena, pues los condicionantes de posición social y contactos siempre influirán, la responsabilidad de la administración es disminuir lo máximo posible las diferencias existentes entre unos y otros(p. 13).

La educación juega un papel importante en esta transformación. La educación constituye la herramienta que permite el cambio, a través de la formación de personas con la capacidad de transformar y construir en conjunto la realidad (Schmelkes, 2024). Con la rapidez de los cambios actuales entre los desafíos, se encuentra la dificultad de modificar el pensamiento. En este sentido, Morin (2021) afirma que:

> Se trata de comprender un pensamiento que separa y que reduce junto con un pensamiento que distingue y que religa. No se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis por la síntesis, hay que conjugarlos. Existen los desafíos de la complejidad a los cuales los desarrollos propios de nuestra era planetaria nos confrontan ineluctablemente (p. 59).

Para afrontar los retos actuales, es preciso integrar las disciplinas separadas y reformular marcos normativos y programas educativos. Esto debe efectuarse, orientando las reformas por una visión futurista y una planificación estratégica, de modo que se asuma la responsabilidad de formar a las próximas generaciones bajo un paradigma de unidad del conocimiento (González et al., 2007).

La transformación de la que se habla no se puede generalizar para un todo, incluso hay múltiples tipos de educación, dependientes del tipo de pedagogía practicada, que forjan la percepción, González et al., 2007 de los que educan, de los que son educados y de los que financian y/o deciden sobre la naturaleza, el rumbo y las prioridades de la educación en la región. Latinoamérica no es una región homogénea y tampoco se desarrolla bajo los mismos valores, intereses y compromisos en su totalidad. Se han llevado a cabo reformas educativas en todos los países de América Latina, desde México hasta Chile. Cada uno presenta dinámicas propias debido a su desarrollo histórico, y se ha evidenciado la diversidad de

influencias en los modelos educativos de países vecinos y distantes (Cifuentes y Camargo, 2017).

En este sentido, la carrera de administración de empresas abordará la ciencia de frontera denominada: ciencias de la ciudadanía y la comunicación.

Articulación política de ciencia y tecnología

Es preciso partir de la siguiente premisa:

> El propósito del gobierno es orientar la construcción de una política de ciencia y tecnología al servicio del país, que pueda articularse con las principales políticas, estrategias y acciones formuladas por las otras áreas del Estado para conducir el tránsito de una sociedad dependiente de un modelo productivo a otro sustentado en el uso, acceso y difusión del conocimiento(Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología [Senacyt], 2007, p. 2).

Por ende, como principio rector está la propuesta de que la política debe orientarse al desarrollo de la ciencia y la tecnología hacia la aplicación práctica, lo cual optimiza las condiciones de vida del pueblo ecuatoriano.

Esta propuesta de crecimiento y desarrollo deberá formularse partiendo del reconocimiento de que la difusión del conocimiento tiene un carácter horizontal y no es propiedad de un sector en particular. Su objetivo será integrarla como elemento para dinamizar la capacidad nacional y facilitar el desarrollo económico y social, para lo cual el Estado define y establece la política de ciencia y tecnología con base en los principios de transversalidad de la investigación científica (IC), cobertura del espectro nacional Innovación y transferencia tecnológica (ITT) y fortalecimiento del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (Senacyt, 2007).

En concordancia con las políticas antes planteadas, ciencia y tecnología integran la búsqueda de soluciones eficaces a los retos nacionales y sociales mediante la transformación de los procesos con impulso tecnológico. La preocupación del gobierno por la convergencia de las propuestas técnicas de investigación para las políticas de desarrollo hace que la política nacional de ciencia y tecnología se oriente hacia la transformación y progreso del país en cinco grandes áreas de prioridad nacional: agricultura sostenible (AGS), manejo ambiental para el desarrollo (Maped), energía y sus alternativas renovables (EAS), tecnologías de la información y comunicación (TIC), fomento industrial y productivo (FIP), objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y fair trade o comercio justo.

De esta manera, transversalmente, las políticas de ciencia y tecnología se articulan a las grandes áreas de prioridad nacional, se fortalecen mediante experiencias previas y dan lugar a acciones puntuales en los ámbitos de productividad, competitividad y cooperación entre redes y actores.

Tendencias

Para mejorar la productividad agrícola y lograr una agricultura sostenible, los programas y proyectos de investigación agrícola se promoverán como prioridades y ejes estratégicos para la seguridad alimentaria. Al mismo tiempo, con el fin de salvaguardar las vastas tierras cultivables con potencial agrícola, se fomentará una producción intensiva que equilibre la eficiencia, la calidad y la rentabilidad. Se hará hincapié en la conservación de los recursos naturales y la utilización eficiente de los recursos no renovables.

En el manejo ambiental para el desarrollo se incorporarán temas relacionados con la bioprotección y se priorizarán las propuestas que se ajusten a este tema. Los objetivos abarcan la conservación, la restauración y el uso sostenible de la biodiversidad, la gestión de estuarios y cuencas hidrográficas, y los recursos biológicos resultantes. Además, en las iniciativas relacionadas con la gestión forestal, se dará preferencia a los programas que demuestren una coordinación intersectorial, integren actividades económicas y sociales, frenen la conversión de hábitats y apoyen la gestión forestal.

Se reforzará la identidad y la diversidad cultural, de modo que salvaguarda la protección, la restauración y la valuación de conocimientos, innovaciones y prácticas tradicionales, consustanciales para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad. Al mismo tiempo, esto contribuye a la preservación del patrimonio cultural nacional.

De conformidad con la agenda energética del gobierno nacional, se establecerán mecanismos para apoyar la producción de fuentes de energía alternativas y renovables. Además del apoyo en la producción y el uso de biocombustibles, también se contribuirá a la ejecución de investigación, desarrollo, aplicación y transferencia tecnológica, con el fin de promover la integración de estos recursos en la estructura energética ecuatoriana. De esta manera, en consecuencia, se fomenta el crecimiento, la diversificación y el avance de recursos energéticos alternativos renovables. Con esto se busca la sustitución progresiva y la erradicación del uso de energía a partir de carbón, que contribuye al desarrollo nacional, lo cual, al mismo tiempo, garantiza la utilización eficaz de las reservas de divisas.

En el área de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para promover la vinculación, cooperación e integración del Ecuador con redes mundiales de información y que establezcan una red ciudadana que identifique necesidades, al mismo tiempo En el área tecnologías de la información y comunicación (TIC),

las áreas relevantes incluyen infraestructura de acceso, educación a distancia, telemedicina, gobierno y comercio electrónico, que son fundamentales para promover la vinculación, cooperación e integración del Ecuador con redes mundiales de información y establecer una red ciudadana que identifique necesidades, al mismo tiempo que desarrolle soluciones tecnológicas. Esto orientará simultáneamente la participación de la sociedad civil, el sector privado y el sector público.

La tendencia está orientada hacia el fomento industrial y productivo ya que se busca el desarrollo o perfeccionamiento de nuevos procesos y productos mediante la promoción de la industria y la producción. Esta iniciativa apoya la reintegración de la investigación, el desarrollo, la innovación y adaptación tecnológica y la transferencia, al ámbito productivo. Busca satisfacer la demanda interna existente y potencial mediante la introducción de conocimientos y tecnología, al tiempo que se crean capacidades de suministro orientadas a la exportación que sean competitivas en mercados internacionales. En relación con la Zona 1, y en correspondencia con la política de cambio de la matriz productiva, se prevé una tendencia hacia la diversificación de centros de innovación, incubadoras y parques tecnológicos, productos y servicios con finalidad de mercado interno y externo, nuevos productos y, finalmente, electrónica y metalúrgica, fotoquímica, industria electrónica, semiconductores sólidos.

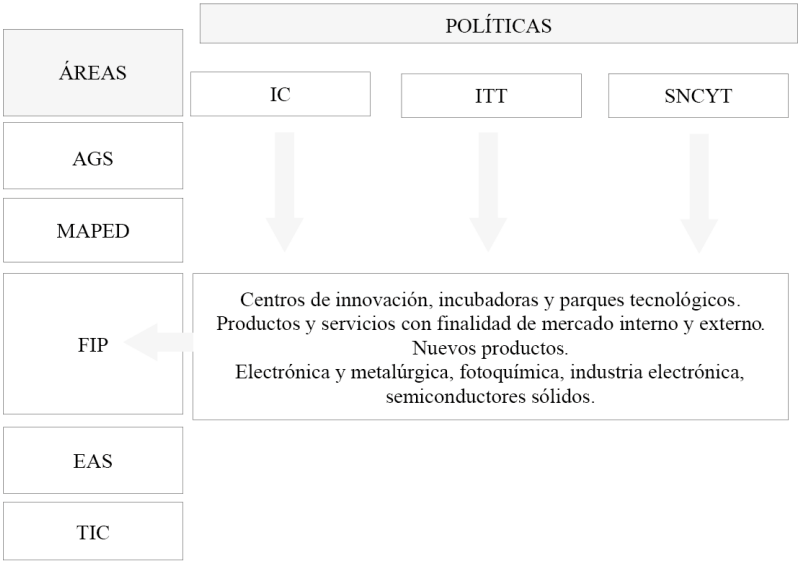
En referencia al primer punto, se impulsará el desarrollo de una infraestructura moderna de servicios tecnológicos que abarcará centros de innovación específicos para cada sector, como Innópolis, incubadoras de empresas y parques tecnológicos. El objetivo es promover las mejores prácticas en gestión tecnológica entre las empresas nacionales mediante programas de apoyo y formación en gestión, innovación y transferencia de tecnología. Esto reforzará las sinergias con las instituciones de educación superior (IES) y mejorará la oferta nacional de servicios científicos y tecnológicos. Para apoyar

esta tendencia, el estado fomentará la adopción de incentivos fiscales mediante la creación de redes, la agrupación y el desarrollo de ecosistemas empresariales. Esto impulsará la innovación, la aplicación de las TIC y el desarrollo empresarial.

En el contexto del desarrollo emprendedor, el gobierno promueve la articulación de propuestas técnicas que incorporen la investigación científica de manera transversal. Esta orientación busca favorecer el desarrollo de productos destinados tanto al mercado nacional como al internacional. Para alcanzar este propósito, las políticas de ciencia y tecnología deben extender sus acciones a todas las zonas del Ecuador mediante programas de fomento a la innovación y a la transferencia tecnológica (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt 2023).

Figura 1

Políticas de ciencia y tecnología articuladas a las áreas de prioridad de desarrollo



Nota. Datos obtenidos de Senacyt (2007).

De acuerdo con el mismo criterio, una vez identificada la base productiva de las provincias que integran la Zona 1, se establece que, para el Carchi, la transferencia de ciencia y tecnología será la principal estrategia de desarrollo. En el caso de Esmeraldas, la tendencia se orienta hacia la maricultura. Para Sucumbíos, se prevé la industrialización del café, el cacao, diversas frutas y la explotación del paiche, un pez de agua dulce. Finalmente, para Imbabura, se considera el turismo como la actividad prioritaria. Esta tendencia requiere la creación de instituciones dedicadas a la transferencia de tecnología, mientras que los centros de educación superior de la región deben desempeñar un papel fundamental, mediante la oferta de programas académicos diseñados para fomentar, difundir y consolidar el espíritu emprendedor.

El desarrollo de nuevos productos es un componente articulador que será considerado como prioritario en función del cambio de la matriz productiva y el desarrollo del valor agregado. En este proceso, que abarca desde la transferencia del concepto hasta su desarrollo e implementación, las instituciones de educación superior nuevamente vuelven a ser los actores de potencialización. Las actividades científicas y tecnológicas, especialmente cuando se integran estratégicamente en los planes de estudio, se convertirán en un pilar fundamental del desarrollo nacional. Al incorporar dichas actividades, se puede ampliar el alcance educativo mediante modelos de aprendizaje en línea, mejorar la enseñanza colaborativa y optimizar los sistemas de formación del profesorado. En consecuencia, el sistema educativo formará a una fuerza laboral adaptada a las exigencias del entorno económico y social, por lo cual, se consolida su papel como coordinador principal del desarrollo industrial y productivo.

Para ello, será necesario el uso de herramientas tecnológicas como medios de comunicación y expresión, las cuales funcionarán inicialmente como soporte didáctico para los procesos de aprendizaje y para el desarrollo del trabajo colaborativo. Posteriormente, como insumos de gestión, se debería considerar dicha transferencia con

base en plataformas virtuales, aulas virtuales, bibliotecas virtuales, tecnologías para la comercialización e integración de áreas productivas y tecnologías para el acceso a mercados globales.

La inteligencia artificial y su incidencia en las organizaciones

La inteligencia artificial (IA) es una tecnología disruptiva en la gestión de las organizaciones. Actualmente, está siendo implementada para mejorar los procesos de negocio y tomar decisiones más informadas y precisas. Para 2030, la Unión Europea tiene como objetivo que el 75 % de las organizaciones empresariales hayan adoptado servicios de computación en la nube, macrodatos e inteligencia artificial (Wen, 2024).

Esta tecnología de constante evolución transforma el modo en la que las organizaciones operan, lo cual permite a los empleados centrarse en tareas más estratégicas y creativas. De hecho, la asistencia de la IA modifica el diseño de puestos de trabajo al intensificar las interacciones de los empleados con clientes más comprometidos. Este cambio permite a los empleados con mayor cualificación generar guiones innovadores y desarrollar emociones positivas en el trabajo, lo cual favorece la creatividad (Jia et al., 2024).

En este contexto, el objetivo es mejorar la eficiencia y la productividad al incidir directamente en la automatización de procesos o el análisis de grandes cantidades de datos, hasta la toma de decisiones informadas hacia la mejora de la experiencia del cliente y una reducción de errores humanos. Es decir, las organizaciones pueden utilizar la IA en diversas áreas: análisis de datos, *marketing*, atención al cliente, cadena de suministro y la gestión de recursos humanos. Asimismo, de acuerdo con el informe del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital europeo, los sectores líderes en el uso de la IA son el de información y comunicaciones, con

un 41,9 %, y el de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con un 41,3 %.

La IA puede analizar grandes cantidades de datos en poco tiempo, lo que permite a las empresas tomar decisiones más precisas y fundamentadas en información detallada y análisis en tiempo real. Al mismo tiempo, gracias a la comunicación sincrónica y la resolución instantánea de problemas, también mejora la experiencia del cliente (Ojeda et al., 2025).

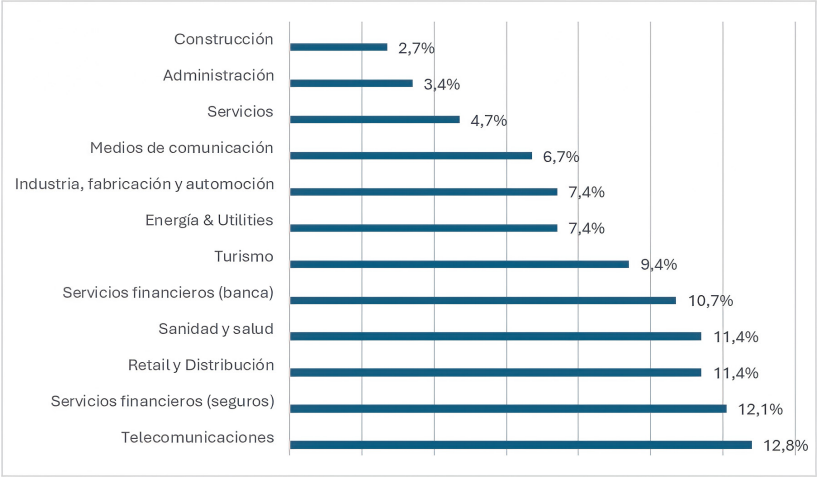
Además, esta tecnología puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones empresariales, lo que contribuye a que las organizaciones mejoren su rendimiento general y su competitividad.

Sin embargo, su implementación presenta ciertos desafíos que deben ser atendidos para el despliegue de la enseñanza-aprendizaje en las IES:

- Muchas empresas del país y sobre todo de la Zona 1 pueden no entender completamente cómo usar la IA de manera efectiva en sus procesos empresariales, lo que los obliga a contratar servicios externos.
- La implementación de la IA puede ser costosa, tanto para las IES como para las pequeñas y medianas empresas. Por ende, el enfoque sería direccionado nuevamente hacia la consultoría.
- Puede presentar riesgos relacionados con la seguridad y la privacidad; por ello, requiere conocimientos en ciberseguridad.
- La IA puede requerir un cambio cultural significativo dentro de una empresa; es preciso entonces, incorporar estrategias didácticas que incluyan la ética, dado que los modelos de ejecución de IA pueden caer en sesgo y la discriminación.

Figura 2

Sectores con mayor impacto esperado de la IA a corto/mediano plazo



Nota. Realidad y perspectivas de la IA en España, PWC y Microsoft(2018).

El informe de la PWC y Microsoft da fe de que la inteligencia artificial ya está en las organizaciones. Si se mira la gráfica, se evidencia que los sectores de servicios financieros de banca y seguros, *retail*, servicios, industria y fabricación suman el 46,3 %. Estos sectores son vinculados directamente con la demanda de profesionales de la administración de la gestión administrativa.

Articulación con clúster del conocimiento

El clúster del conocimiento contiene la información relativa a las ciencias de frontera, métodos, lenguajes y procedimientos de última generación. Asimismo, recupera los procesos creativos y de innovación que se operan en los distintos escenarios de investigación y sus contextos de aplicación a nivel nacional, regional y mundial.

Estos clústeres se configuran con los siguientes campos de conocimiento de las IES.

Tabla 5

Campos del conocimiento pertinentes en el contexto de la IES

Núcleos en ciencias experimentales	Núcleos en ciencias sociales y humanísticas
Biotecnología con aplicaciones en agricultura, alimentos, acuícola, procesos vegetales y fermentación, biorremediación, conservación ambiental.	Ciencias del hábitat. Medio ambiente, logística y transporte, culturas y patrimonio, suelos y riesgos, turismo, ODS, redes y tecnologías inteligentes, arquitectura, construcción, urbanismo y medio ambiente.
Química aplicada con aplicaciones en química agrícola, farmacéutica industrial, farmacobiología, bioquímica, metalurgia, petroquímica, industrial, geoquímica.	Arte y cultura con aplicaciones en industria cultural, artes plásticas, artes escénicas, artes musicales, artes literarias y artes plásticas y visuales.
Física aplicada con aplicaciones en óptica, biofísica, física cuántica, física del plasma, materiales, nanociencias, molecular.	Ciencias de la ciudadanía y la comunicación. Educación, comunicación, derecho, seguridad ciudadana, participación política, género e interculturalidad, filosofía, subjetividad, buen vivir, economía solidaria.
Genética. Alimentos, medio ambiente, farmacéutica, medicina, agropecuaria.	Ciencias de la salud. Nutrición, medicina humana, ecosalud, farmacia, genética, biofísica y bioquímica médica, logopedia y terapia.
Ciencias de los materiales con aplicaciones en polímeros, metalurgia, cerámicas, compuestos, electroquímicos y magnéticos, biomateriales.	Neurociencias. Neurocognición, neuropsicología y neurolingüística.
Energías con aplicaciones en física en energía, mecánica, sistemas de energía eólica, fotovoltaica, geotérmica, hidroeléctrica, biomasa mareomotriz.	Infopedagogía. Comunicación digital, virtualización del aprendizaje, sociedad de la comunicación.

Microelectrónica con aplicaciones en informática, electrónica de consumo, telecomunicaciones e industrial.

Nanotecnología con aplicaciones en materiales, fármacos y logística.

Neurociencias neurología, neurogenética y neurocognición.

Son dos áreas de conocimiento: las ciencias experimentales y las ciencias sociales y humanas (Morales et al., 2021). Los estudios de gestión constituyen el núcleo de las ciencias sociales y las humanidades, con aplicaciones que abarcan: educación, estudios de comunicación, derecho, seguridad ciudadana, participación política, estudios de género y multiculturalidad, filosofía, subjetividad, buen vivir y economía solidaria.

La organización de estas ciencias de frontera y de sus aplicaciones, producidas, implementadas y difundidas por las instituciones de educación superior ecuatorianas, se orienta hacia el uso extensivo e intensivo del conocimiento, con el propósito de promover la participación de los sectores secundario y terciario de manera incluyente, equitativa y sustentable (Larrea de Granados, 2014).

El campo de aplicación de la carrera de Administración de Empresas se basa enotras disciplinas como derecho, economía social y solidaria y seguridad ciudadana.

Tabla 6

Ciencias inter y transdisciplinarias. Articulación clúster del conocimiento

Derecho	Economía social y solidaria	Seguridad ciudadana
Derecho laboral	Realidad socioeconómica, cultural y ecológica.	Formación ciudadana
Derecho tributario	Estructura financiera de las organizaciones en relación con la regulación, creación, modificación y aplicación de los tributos.	Formación ciudadana
Derecho societario	Estructura financiera de empresas en relación con la regulación, creación, modificación y aplicación de los tributos.	Formación ciudadana

Tendencias de la tecnología

Sería extenso y hasta vagamente útil, mencionar la importancia que la tecnología implica sobre las condiciones de competitividad de las empresas, de los territorios y sus actores (González y Lara, 2024). Esta descripción ha sido ampliamente discutida y aceptada como una verdad irrefutable. Se considera de mayor importancia mencionar aquellas que actualmente permiten mejorar los niveles de presencia en el mercado de las organizaciones lucrativas. Tecnológicamente hablando, y en relación con el desarrollo empresarial, la carrera de Administración de Empresas de la UPEC incorporará en su análisis la siguiente temática: empresas digitales, conectivismo (mecanismo de decisiones de compras favorecido por el potente desarrollo de la comunicación no presencial por internet y por dispositivos móviles), complejidad de la información empresarial interna y del entorno (como herramienta para la toma de decisiones) que actualmente se conocen como ERP, acrónimo de *enterprise resource planning* (Hoffmann, 2023).

Los esfuerzos académicos de la carrera, a nivel de formación, investigación y transferencia de tecnología, deben ser vinculados de manera directa con su sector. Sobre esta plataforma, las tendencias de la tecnología vinculadas a la profesión reportan una situación pobre en cada una de ellas. Las empresas digitales son una derivación de la economía digital, concepto desarrollado para explicar, de una manera aproximada, la fenomenología ocurrida con los *startups* punto com. Ahora, con mayor sentido de la experiencia desde la ciencia económica y la disciplina mercadológica, es posible notar que el crecimiento de las empresas digitales no se circunscribe a intangibles, por el contrario, emerge una obligación y un alto compromiso con la calidad de los productos.

El Ecuador vincula la importancia de este tema y lo relaciona con la economía social y solidaria en su documento de planificación de TIC, (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2013), en el que se vincula directamente a la ampliación de las posibilidades de comercio a nivel nacional y regional con la economía digital y sus empresas. El mercado actual, como un efecto de la globalización y de la propia conectividad, se ha transformado en mundial y no requiere la presencia física de personas o productos para ser comercializados. Las posibilidades que ofrecen las tecnologías de conectividad para las micro y pequeñas empresas les permite ahorrar recursos y mejorar su presencia en los mercados. Según Castells (2000), el futuro de las empresas es para aquellas que funcionan con y a través de internet.

El uso de lo digital se vuelve cada vez más accesible gracias al mejoramiento de las interfaces de la programación, ahora más visuales y sencillas de aplicar, mucho menos costosas y más fáciles de vincular a las personas. Los modelos de comercio B2B y B2C deben ser estudiados para acercarlos a la realidad de la zona de donde se desempeña la academia (Matute et al., 2023). La facilidad de acceso a la información es representada por las 4 pantallas: televisión, *tablet,*

pc y *smartphone*. Cabe mencionar que estos artículos actualmente se los encuentra con casi total frecuencia en la población mundial. Esta nueva realidad permite a los consumidores estar más cerca de la oferta disponible, mejor informados y con mayor alcance en la inteligencia decisional. Este fenómeno es actualmente conocido como *Zmot* (Universidad Técnica Particular de Loja, 2024).

Naturalmente, estas ventajas de la tecnología están presentes y a disposición de cualquier micro o pequeña empresa a nivel mundial; la diferencia radica en cómo las sociedades las aprovecha. También se produce un cambio importante: la seguridad con la que ahora cuentan las transacciones electrónicas, que en nuestro país están debidamente regladas bajo la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos y que amplía aún más el mercado objetivo de las empresas. Por otro lado, en la última década, se presenta un fenómeno mucho más interesante para la era de la economía digital: el cambio de los métodos de valoración económica. Castells (2000) lo describe como la nueva forma de capital/riesgo, que permite financiar ideas de negocios, antes de que exista el producto. Sobre este conocimiento y actuando sobre el contexto de la zona y de las dificultades de acceso a crédito privado para emprendimientos productivos a nivel asociativo o privado de menor escala, las posibilidades de internet amplían de manera enorme la consecución de una idea a productos reales.

Finalmente, otra ola que está llevando a posibilidades antes no conocidas y que no se asocian a los sectores específicos con los que se pretende trabajar en la zona 1 del Ecuador es la aparición de los ERP. Esta tendencia que evoluciona a partir los *softwares* contables y administrativos y que se usa dentro de las prácticas de sistemas de información gerencial, está siendo el soporte en la toma de decisiones organizacionales. Los ERP pretenden ampliar la cantidad, pero, sobre todo, la calidad de la información interna y vincularla de manera óptima con la información externa relacionada

con la empresa (Guerrero et al, 2018). De esta forma, la gerencia amplía su visión y la capacidad de aprendizaje interno.

Dentro de la Zona 1 del Ecuador, el uso de TIC, de la información y comunicación es limitado. En la ciudad de Tulcán, los resultados de una investigación concluyeron que, en cuanto a la tecnología, es posible afirmar que aún existe una brecha del 25,84 % de pymes que no cuentan con una computadora en sus instalaciones. Este dato es preocupante, ya que permite identificar el tipo de administración que algunas pymes realizan, actualmente efectuado de forma manual y mecánica (Malquín y Coral, 2012) y concentrado en el uso de procesadores de textos y, en el mejor de los casos, de hojas electrónicas de cálculo.

Las posibilidades de escalabilidad de los sistemas y las ventajas del almacenamiento en la nube han posibilitado el uso de ERP sin la cantidad de inversiones que hubiese requerido hace años atrás. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi buscará transferir la tecnología apropiada de ERP a las instituciones privadas con fines de lucro y también a las organizaciones que demanden el uso de la información, inclusive puede ser el medio de almacenamiento en la nube. Tomando esto en cuenta, junto a las empresas digitales, la conectividad apertura espacios importantes para la diversificación de la oferta exportable de la zona o para la reducción paulatina de las importaciones.

Tendencias de la ciencia

La administración de empresas, al igual que cualquier otra disciplina, está relacionada con otros campos de estudio, de tal forma que experimenta , cotidianamente, la complejidad y lo sistémico. Cada día demanda de otros conocimientos adicionales que permitan relacionar de manera ordenada los datos internos y externos que lleven a tomar decisiones correctas. La relación con la psicología, y de alguna manera con la medicina, ha dado

como resultado la investigación de cómo la programación sensorial a nivel de pensamientos y expresiones establecen los parámetros de comportamientos cotidianos. Al definirlo de esa manera, se habla de neurolingüística, que en su parte esencial está abriendo una ventana de investigación para crear conexiones neuronales que preconciban a los administradores a pensamientos de éxito y acciones que potencialicen su productividad. Los avances, en este sentido, aún son escasos y abren una puerta importante para la investigación.

Gracias a las tendencias de la educación superior enumeradas por la Unesco, se vuelve la vista y el análisis hacia lo ancestral y el conocimiento que por muchos años ha sido visto por debajo del hombro por no ser científicamente comprobado, pero que, desde la realidad empírica, han resultado exitosos. La recopilación, la investigación y la reposición de estas prácticas serán altamente ventajosas, pues se apalancan en las circunstancias que ya han sido probadas en nuestra cultura y que no es necesario adaptarlas.

Con ello no se pretende desvalorizar el conocimiento desarrollado hasta el momento; por el contrario, las tendencias actuales demandan la complementariedad entre distintos saberes y formas de organización. Desde esta perspectiva, resulta pertinente recuperar y analizar las prácticas económicas y comunitarias ancestrales desarrolladas en el territorio y en el país. En las sociedades andinas prehispánicas, la organización económica estuvo estrechamente vinculada con las relaciones comunitarias, el acceso y aprovechamiento de los recursos, el intercambio y las estructuras de autoridad, configurando sistemas complejos de organización social y productiva (Salomon, 2011).

De acuerdo con Salomon (2011), comprender las formas de intercambio y articulación económica de las sociedades norandinas resulta fundamental para interpretar su organización social y política. Estas sociedades desarrollaron mecanismos complejos de producción, circulación e intercambio de bienes entre distintos pisos ecológicos y territorios, sustentados en relaciones entre comunidades, autoridades locales y especialistas en el intercambio. En este contexto, los mindalaes desempeñaron un papel relevante como agentes vinculados a la circulación de productos entre diferentes zonas, dentro de una dinámica económica que involucró a pueblos como los *pastos, otavalos y cayambes* (Salomon, 2011).

Esta perspectiva histórica permite ampliar el sentido de la interculturalidad al reconocer que los territorios del norte del actual Ecuador poseen antecedentes de organización económica, intercambio y articulación territorial que pueden ser considerados en la comprensión de sus actuales dinámicas productivas y empresariales. En este marco, localidades como Atuntaqui, Otavalo y Montúfar constituyen territorios en los que las formas contemporáneas de organización productiva y empresarial pueden analizarse, considerando también su trayectoria histórica y sociocultural.

La innovación es seguramente la tendencia que mayor cantidad de desarrollo ha facilitado a las organizaciones, en cuanto a competitividad y vanguardia. En los últimos años, esta tendencia global se extiende a los territorios sin antes haber pasado por la innovación en las organizaciones. El estudio de las potencialidades de los sectores y los actores del desarrollo es parte del reto de innovar; la otra parte es el desarrollo tecnológico de lo que se ofertará en el mercado. El estudio de estos dos elementos contribuirá de manera importante , mediante la formación de encadenamientos productivos , al mejoramiento futuro de la administración de la cadena de valor.

Tendencias de la profesión

Gestión por resultados, visión estratégica, actualización y autoaprendizaje, concientización del respeto a la naturalezason las principales líneas de innovación en el área de la adminsitración de empresas. Con relación a la profesión, se destaca la importancia de la gestión del talento humano basado en los resultados. El mercado altamente competitivo obliga a que las recompensas y el desarrollo de la carrera de los administradores de empresas se centren en objetivos y, especialmente, en lo que las personas pueden lograr disponiendo de recursos escasos. Las organizaciones modernas demandan de profesionales capaces de trabajar y administrar de manera efectiva y eficiente los recursos, incluyendo al talento humano (Gaspar, 2021).

La profesión del administrador exige, por parte de las organizaciones, la capacidad de aprendizaje autónomo. Este requerimiento de formación, que al final se traduce en una competencia específica, es muy urgente en los actuales momentos de la historia. El volumen de datos y la información que se genera es abrumante y su uso únicamente puede ser positivo en relación con la calidad de análisis que se realice por parte del lector y luego por cómo este conocimiento puede ser llevado a la práctica. La CAE de la UPEC, en este sentido, destaca por los métodos que aplica que incluyen metodologías, instrumentos y técnicas que motivan a los estudiantes a la investigación autónoma, al trabajo colaborativo y al autoaprendizaje.

Tendencias de los actores: asociatividad, ética y emprendimiento

Los actores del desarrollo son un eslabón importante, en la medida que todo accionar sobre el desarrollo termina interviniendo en los actores a nivel grupal o a nivel individual. En muchos de los casos,

la falta de orientación hacia los actores ha sido la causa para el fracaso de múltiples actividades. Desde la propuesta de desarrollo del país determinada en el Plan Nacional de Desarrollo (lo cual acierta con la explicación para la problemática nacional y de las posibles respuestas a él), ya se identifica a la asociatividad como un mecanismo de desarrollo colaborativo que pone en práctica lo social y solidario.

El estudio de la asociatividad, de lo cooperativo, de lo compartido y de la búsqueda de la equidad es una demanda de la Zona 1 de desarrollo territorial (Senplades, 2010). Al mencionar como segunda estrategia, el impulso al desarrollo rural enfocado hacia la soberanía alimentaria, el enfoque de estudio en esta área se ve apoyado por la normativa, por las ventajas obtenidas de la aplicación de lo cooperativo, de las experiencias propias del territorio, etc. Desde este punto de vista, el entorno recuerda la necesidad de ofrecer espacios para incorporar la asociatividad en nuestro plan de estudios. De la mano de la asociatividad, está la cultura del emprendimiento. El sentido emprendedor implica ser el iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades, por lo tanto, es una fuerza desequilibradora del *statu quo* (Castillo, 1999). Bajo la aproximación conceptual descrita, la necesidad de emprendimiento radica en la descomposición del *statu quo* actual, que describe una sociedad individual, acumuladora y demandante. Contraria a lo asociativo, para cambiar esta realidad, se usa el emprendimiento. De la misma forma, como menciona Castillo (1999), el emprendedor ajusta los elementos discordantes que son ocasionados por la ignorancia previa del mercado.

Tendencias de los sectores de desarrollo: objetivos de desarrollo sostenible, comercio justo, encadenamientos productivos

Ante este panorama, es preciso buscar opciones que converjan en posibilidades ciertas de negocios que integren la demanda de la asociatividad de parte de los actores, con el desarrollo de su emprendimiento. Este debe basarse en una estrategia de innovación y ser consciente del papel de protección ambiental que debe mantener la actividad productiva. Finalmente, bajo la determinación de que el ser humano es el fin máximo de los esfuerzos realizados, hay que encontrar un mercado real para una producción que se caracterice por la descripción anterior.

Acceder a estos mercados es completamente compatible con la realidad zonal y local. La iniciativa de comercio justo abarca la aplicación técnica en Ecuador de numerosas normas y criterios de evaluación que aún están poco desarrollados. Por ende, existe un camino abierto para la investigación en este sector. Sin embargo, aunque el crecimiento del comercio justo, como tendencia mundial, se ve muy favorecido en los últimos años en el nivel internacional, también en Ecuador se ha cultivado de manera promisoria con la posibilidad de conseguir la soberanía alimentaria.

Sin embargo, ya sea comercio justo o soberanía alimentaria, finalmente todo concluye en los mercados, en los cuales es preciso ser competitivo. Para ello, hay que retomar el estudio de los encadenamientos productivos que conllevan un desarrollo a largo plazo en los territorios. De igual forma, dentro de los encadenamientos productivos, vuelve a ser gravitante la asociatividad.

Los GAD locales han planteado el análisis de esta cadena de valor a nivel territorial y se han identificado como prioritarios para el desarrollo, las cadenas de papa, leche, industria manufacturera de ropa y alimentos del mar. Estos responden de manera eficiente a la

realidad de las zonas agrícola-productivas, textiles y de productos del mar. Las cadenas de producción colaborativas requieren la participación conjunta del mundo académico y el gobierno para establecer el marco de desarrollo triple propuesto por Porter en la década de 1980. La propuesta de la UPEC es coherente con la solicitud de crecimiento en el largo plazo que convierta en competitivas a su tejido social, el cual debe permear hasta el nivel cultural.

Convenciones internacionales

Fuerzas impulsoras y transición del siglo XXI. Las instituciones de enseñanza superior cargan con el compromiso ético de analizar la naturaleza multidimensional de las crisis globales. Su función radica en descifrar las aristas económicas, científicas o sociales de estos retos al tiempo que potencia las facultades colectivas necesarias para resolverlos de manera efectiva. La educación superior debe asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos para abordar con éxito los grandes desafíos mundiales (Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [Iesalc], 2008).

Entre las principales consideraciones de fuerzas impulsoras de la educación superior, Larrea (2014) considera:

- Nueva normativa y regulaciones de las entidades rectoras.
- Fortalecimiento del talento humano.
- Ordenamiento, reorganización y depuración de la IES en función de la calidad.
- Gratuidad e igualdad de oportunidades en el acceso.
- Agenda de ciencia y tecnología.
- Inversión y fórmula de distribución de recursos en función de la excelencia.

- Internacionalización e inserción en bloques regionales para la soberanía del conocimiento.
- Investigación, desarrollo e innovación.

Actores, sectores y régimen de desarrollo

Estructura productiva actual y prospectiva. La singularidad territorial de cada población del país está determinada por la diversidad de condiciones climáticas, demográficas, geográficas, culturales, entre otras. Los análisis realizados a nivel de país pueden correr el riesgo de aislar algunos de estos elementos, que en lo deductivo resultan imprescindibles para el éxito de los proyectos que se apliquen en ellas. Lo corroboran así Guridi y Mendiguren (2014), cuando afirman que la economía social y solidaria surge desde el territorio, de sus gentes y sus organizaciones y solamente se puede entender desde esa perspectiva. Por ende, el análisis particularizado de las condiciones específicas es imprescindible al tratar el tema de las empresas sociales y solidarias.

La mixtura de economía solidaria y emprendimiento que se propone como fundamento en este modelo curricular no es una concepción nueva ni aislada. A través de este recorrido se han realizado estudios sobre el tema, por lo tanto, lo construido es un camino ya abierto que facilita el tránsito de la carrera propuesta hacia un diseño curricular exitoso, centrado en la gestión empresarial de la economía social, solidaria, de emprendimiento e innovación.

Tal como mencionan en los documentos de planificación del Ecuador, el país marcha por un cambio de paradigma en la concepción de crecimiento económico. En los actuales momentos, la economía popular y solidaria es un imperativo sobre las concepciones tradicionales y occidentalizadas en el área empresarial.

Desde el nacimiento de las ciencias administrativas, sus investigadores, escritores y personalidades se han enfocado a realidades extrañas (generalmente europeas y norteamericanas) que han sido trasladadas y no muy bien adaptadas a nuestro contexto, es decir, que generan conocimiento desde perspectivas ajenas a las necesidades propias. Todos estos avances están orientados a la administración de grandes empresas y economías consumistas, situación contraria a la realidad de la zona 1 en donde la base económica está compuesta por pequeñas unidades productivas y de composición familiar para perfiles de consumo diferentes.

Además, Guridi y Mendiguren (2014) mencionan la incongruencia de esa realidad externa respecto de las empresas de economía social y solidaria: Frente a un modelo globalizador promovido por el capital, la autogestión económica se enraíza en pueblos, en comunidades, en geografías humanas concretas, a una tierra" (p. 46). Esta realidad obliga a pensar en un nuevo papel que deben asumir las universidades y las ciencias administrativas; generar conocimientos adaptados a nuestro entorno que fortalezca la economía. Todo lo anterior no desvirtúa los avances que se den en el mundo administrativo, por el contrario, invita a una adaptación efectiva, con un enfoque pertinente, del avance de los conocimientos en esta área.

Es radicalmente importante mencionar que estudiosos ecuatorianos ya han destacado la importancia de la carrera de administración de empresas en el marco de la coyuntura actual. Jubeto et al. (2014) advierten que "múltiples emprendimientos solidarios, fracasan por las limitaciones gerenciales de sus miembros"(p. 124). y afirman que es importante generar nexos solidarios entre actores y sectores privados y academias comprometidas con el cambio de paradigma, que han desarrollado altas habilidades gerenciales. Por lo tanto, la formación, la investigación y la transferencia de conocimientos que respondan a nuestra realidad, son factores de éxito.

En este contexto, los problemas y necesidades de entornos que abordarán la profesión son el desarrollo de encadenamientos productivos articulados a la economía social y solidaria en los sectores agropecuario y pesquero, la generación de acceso al empleo juvenil y la optimización de la comercialización e integración entre áreas productivas y mercados.

Estos factores se encuentran establecidos en las Agendas Zonales de Planificación Territorial para la Zona 1 y son abordados por los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo según el detalle siguiente:

1. El problema del desarrollo de encadenamientos productivos enfocados en los ODS y el comercio justo. El problema detallado se encuentra presente en el núcleo potenciador de economía social, bajo el eje de soberanía alimenticia, en el objetivo 8, que apunta a consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible (Senplades, 2013) y cuya meta propuesta es no superar el 25 % de componente importado de la oferta agregada. Uno de los problemas que se describen en el *Plan Nacional de Desarrollo* y en las agendas territoriales se refiere a la necesidad de encadenar los proyectos productivos de la economía social y solidaria, especialmente en la Zona 1, al sector agropecuario y pesquero.

Se plantea la necesidad de activar programas de proveedores para articular la cadena productiva. En relación con el fortalecimiento de la asociatividad, también se recomienda mejorar para superar la capacidad de negociación de los productores frente a las empresas y en cada uno de los productos que se cultivan. Se presenta un escenario similar en los casos de las provincias de Imbabura, Sucumbíos y Esmeraldas; en esta última se necesita fomentar la asociatividad para el sector específico de turismo (Gómez y Panchano, 2019).

Las demandas particulares para la provincia de Imbabura (que son coincidentes con los otros territorios de la Zona 1) se resumen en el siguiente desafío: mejorar los procesos asociativos empresariales en los niveles de inteligencia de mercados, gestión empresarial y desempeño social. El instrumento propuesto es la asesoría en modelos empresariales asociativos, gestión empresarial y servicios de apoyo a la producción y gestión, aplicado en Esmeraldas y Sucumbíos (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

Dadas las cuestiones críticas y la urgencia, los pequeños productores que predominan actualmente en la primera región no han logrado optimizar sus cadenas de suministro, sus procesos de producción y sus redes de distribución de productos. La causa fundamental radica en su bajo nivel de colaboración y en la falta de una visión sólida de desarrollo a largo plazo. Esto condiciona el aprovechamiento de las altas potencialidades territoriales, tales como condiciones climáticas, posiciones geográficas fronterizas, gran cantidad de saberes ancestrales, alta productividad en los territorios, demanda a nivel nacional e internacional de la producción, entre otros. El propósito de largo plazo deberá ser la conformación de clústeres agropecuarios y pesqueros, con un modelo de gestión propio para la Zona. La UPEC y la CAE deben estudiar esta disparidad de condiciones, solventar las deficiencias de conocimiento, tecnología y lograr dinamizar los sectores con investigación específica, transferencia efectiva de los resultados y sus hallazgos a largo plazo.

La relación es estrecha para la carrera, pues esta propone como objeto de análisis a la administración de empresas desde un enfoque social y asociativo, según el objetivo general de la carrera. La carrera propuesta permite mejorar estas condiciones territoriales y contrarrestar debilidades territoriales, lo cual permite aprovechar las potencialidades. Estos se detallan a continuación:

- Aprendizaje: dominar los conocimientos de las áreas de gestión organizacional, talento humano, finanzas, producción y mercadeo, con énfasis en la economía social y solidaria, lo cual permite crear la competencia del saber para tratar la problemática.
- Pertinencia: aplicar de manera inter, trans y multidisciplinaria los conocimientos para la resolución de problemas y tensiones del entorno. Esto genera el saber hacer para conocer, involucrar y solucionar las necesidades de la Zona.
- Ciudadanía: valorar y rescatar los saberes ancestrales y la interculturalidad para, en conjunto con el pensamiento académico, contextualizar y solucionar los problemas territoriales, comprometiéndose a generar conocimientos más vinculantes y con capacidad de dar soluciones colectivas.

2. La administración de empresas articulada al trabajo de jóvenes, mediante el fortalecimiento del emprendimiento, para desarrollar el pleno empleo. El problema nace desde el núcleo potenciador de economía social, en dirección con el eje de trabajo y en concordancia con el objetivo 9: garantizar el trabajo digno en todas sus formas , con miras a alcanzar el 55 % de la población económicamente activa (PEA) con ocupación plena, reducir la informalidad laboral al 42 % y disminuir el subempleo de la PEA al 40 %.

El direccionamiento de este componente es a nivel de la economía popular y solidaria. En aspectos puntuales, el plan menciona, en el literal b, de la política 8.9, que se deben establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés para emprendimientos y/o ampliación de su actividad productiva existente. Asimismo, en el literal b de la política 9.2 , se menciona la necesidad deapoyar al desarrollo de los emprendimientos juveniles en

ámbitos de financiamiento, capacitación, transferencia tecnológica y gestión empresarial e implementar incubadoras de proyectos vinculadas a las prioridades del país, que fomenten la cultura del emprendimiento.

La realidad económica de Ecuador se refleja tanto en sus dificultades estructurales de producción como en la evolución y naturaleza de sus procesos de emprendimiento. Estos últimos están más orientados a crear autoempleo, con el fin de satisfacer necesidades e ingresos propios o familiares y su capacidad para impulsar una transformación productiva es limitada. Por ello, surge la necesidad de establecer un ecosistema para el emprendimiento que incluya todas las etapas de apoyo, como la capacitación para desarrollar habilidades emprendedoras en coordinación con las universidades.

Bajo los lineamientos del Ministerio Coordinador de la Producción, se debe desarrollar un emprendimiento dinámico, de alto valor agregado, que garantice y promueva la transformación de la matriz productiva y a la vez sean sostenibles en el tiempo. Los párrafos anteriores manifiestan que esta problemática deberá ser atendida desde la academia y, principalmente, desde la gestión sustantiva de la carrera de administración, vinculada al desarrollo y mejoramiento de los procesos productivos.

Según Marcet (2013), la universidad tiene el potencial de ser un centro donde inversores y emprendedores se conecten con la finalidad de establecer compañías de gran valor, lo que explica la importancia de una carrera en innovación, emprendimiento e incubación empresarial en el ámbito regional.

La carrera propuesta enfoca al emprendimiento como un elemento transversal de la gestión académica, al postular lo siguiente:

- Pertinencia: fomentar una mentalidad y habilidades empresariales como elemento motriz del cambio en la matriz productiva, lo cual posibilita que los profesionales futuros generen sus propias oportunidades laborales. De este modo, transiciona de la autosuficiencia a la creación de empleos colectivos requeridos por la Zona 1.
- Aprendizaje: el entorno educativo se fundamenta en una mezcla directa de la ciencia y la realidad económica de cada zona, así como el aprendizaje basado en la praxis, que se enfoca en una filosofía de conocimiento multidisciplinario, interdisciplinario, transdisciplinario, colectivo y creativo, capacitado para la incertidumbre y lo complejo. En síntesis, esto potencia el carácter proactivo del alumno e incrementa su conexión entre el saber y las rápidas transformaciones sociales.
- Ciudadanía: utilizar las condiciones del ambiente productivo de bienes y servicios para guiar la intervención profesional y edificar una sociedad que viva bien. Las demandas del entorno se transforman en posibilidades de trabajo, y la academia orienta la educación profesional hacia el desarrollo de un perfil innovador y emprendedor con una perspectiva social.

3. La carrera de Administración de Empresas de la UPEC y el problema de comercialización e integración de áreas productivas y mercados. El problema se encuentra en el núcleo potenciador de economía social, bajo el eje de matriz productiva, en el objetivo 10, orientado a impulsar la transformación de la matriz productiva (Senplades, 2013), cuyas metas propuestas son:

- Reducir las importaciones no petroleras de bienes primarios y basados en recursos naturales en un 40,5 %.
- Reducir la intermediación de productos de pequeños y medianos productores en un 33 %.

La Agenda Zonal de Desarrollo, para la Zona 1 del Ecuador, indica dificultades relacionadas con la comercialización de productos. A nivel zonal, se produce el 53 % de los alimentos de la canasta básica, lo que representa un alto potencial productivo de alimentos (Senplades, 2010).

Desde otro punto de vista, la producción bruta de la Zona, en términos de economía primaria es alrededor del 51 %. La distribución de alimentos originados en la Zona hacia los consumidores es importante en la organización económica y logística del país, lo reconoce el Sistema de Información Geográfica y del Agro(Siagro, 2010), al afirmar que el abastecimiento de alimentos tiene una relación directa con la estructura, la evolución y el desempeño del sistema de comercialización nacional. Por ende, investigar y transferir conocimientos a este sector es importante para no generar vulnerabilidad en la composición de la soberanía alimentaria.

El desequilibrio dentro de las redes de distribución se debe a que los productores no están suficientemente preparados para gestionar esta cuestión de manera eficaz. La tecnología de la información actual no genera datos fiables que permitan identificar oportunidades de venta y, aunque existan, no se utilizan estratégicamente. Además, los productores no se han unido ni organizado en grandes grupos que podrían mejorar su poder de negociación y proporcionar una perspectiva de mercado compartida.

La carrera cuenta con líneas de investigación a nivel aplicativo y básico para mejorar la cadena de comercialización de productos del sector agropecuario con el uso intensivo de TIC, por lo cual cumple con la necesidad de que sea trans, inter y multidisciplinario.

La problemática de la cadena de intermediarios en la producción primaria y el desarrollo de emprendimientos que agreguen valor es un reto conjunto de múltiples organismos, entre ellos, las universidades. A estas últimas les corresponde abordar la investigación, la transferencia de tecnologías y la formación de talento humano que impacten directamente sobre las cadenas de comercialización, con el uso de la agremiación, unificación de productores y la solidaridad para fortalecer las unidades productivas actuales.

Dentro de los componentes curriculares, el estudio propuesto vincula de manera permanente estas necesidades mediante los objetivos específicos coherentes con esta demanda territorial, como son:

- Conocimiento: emplear de manera efectiva los procesos investigativos en el análisis y solución de los problemas de la realidad contextual en su ámbito. La investigación, como eje central de las IES, permite generar información real, que a su vez será base de proyectos productivos que desarrollen cadenas comerciales a sectores estratégicos al buscar un valor agregado. Su objetivo es pasar de la economía primaria a la industrialización.
- Pertinencia: impulsar el desarrollo zonal a través del fortalecimiento de la economía social y solidaria como área de interés. La carrera fortalece la visión central y latinoamericana de buscar desarrollo con base en criterios solidarios y colectivos, con responsabilidad sustentable y rentable.

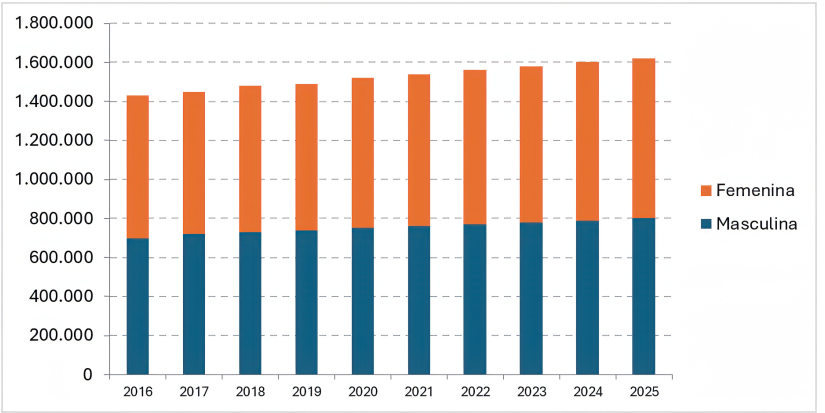
- Por lo dicho, el estudio de la administración de empresas a nivel social y solidario, con un enfoque territorial que vincule de manera teórica y pragmática la cultura de sus habitantes, es un escenario sin desarrollar. Sin embargo, a pesar de ello, es gravitante para conseguir el modelo de desarrollo que ha asumido el Ecuador.

Tendencias demográficas

Al finalizar el año 2016, la población de la Zona 1 fue de 1,45 millones de personas. La relación entre hombres y mujeres disminuía de manera gradual, y era homogenéa (50,5 % de mujeres y 49,5 % de hombres). Se prevé que para el 2025 la cantidad de hombres y mujeres continúe equivalente.

Figura 3

Proyección de la población de la Zona 1 considerando el sexo



Según las proyecciones del censo de 2010, en Ecuador se prevé una disminución tanto en la mortalidad como en la fecundidad, mientras que la esperanza de vida al nacer aumentará en más de dos años, de modo que alcanzará aproximadamente los

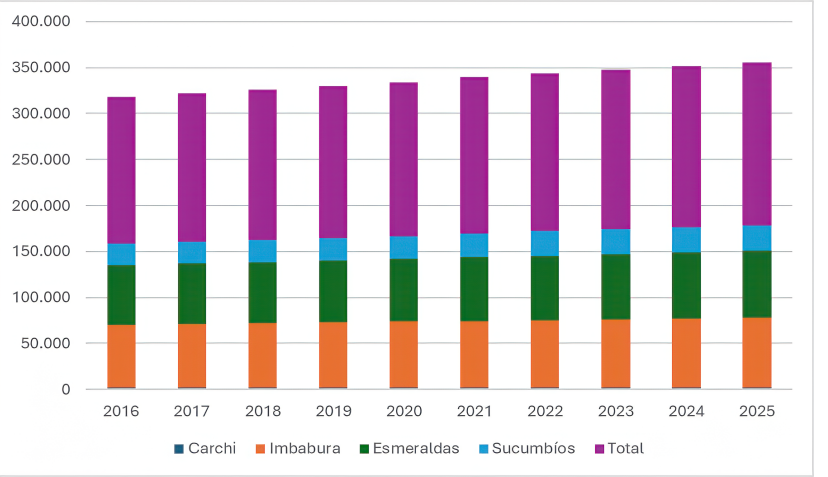
77,5 años. Asimismo, la fecundidad se acercará al nivel de reemplazo (INEC, 2010).

Según el mismo informe, la tasa de mortalidad infantil bajará a casi la mitad en los siguientes 17 años, por lo que se disminuirá de 20 a 11 por cada mil nacidos vivos entre 2010 y 2025. En este periodo, el porcentaje de la población menor de 15 años bajará del 31,2 % al 24,5 %. Por otro lado, los porcentajes de la población que tiene entre 15 y 64 años y la que tiene más de 65 aumentarán respectivamente del 63 % al 66 % y del 6 % al 9,3 %. Esto refleja un proceso de envejecimiento demográfico que, impulsado principalmente por la reducción de la fecundidad, se acelerará y se hará más evidente.

Se prevé que la tasa de dependencia siga disminuyendo hasta alcanzar aproximadamente el 51 % en 2025. Esto supone un aumento sostenido de la proporción de la población en edad de trabajar, lo que brinda oportunidades para aprovechar eficazmente el dividendo demográfico. En este contexto, es imperativo fomentar la creación de oportunidades de empleo adecuadas, así como fortalecer el capital humano mediante políticas que garanticen el acceso a una educación, una atención sanitaria y una formación profesional de calidad.

Figura 4

Proyección de la población de la Zona 1 entre 18 y 24 años

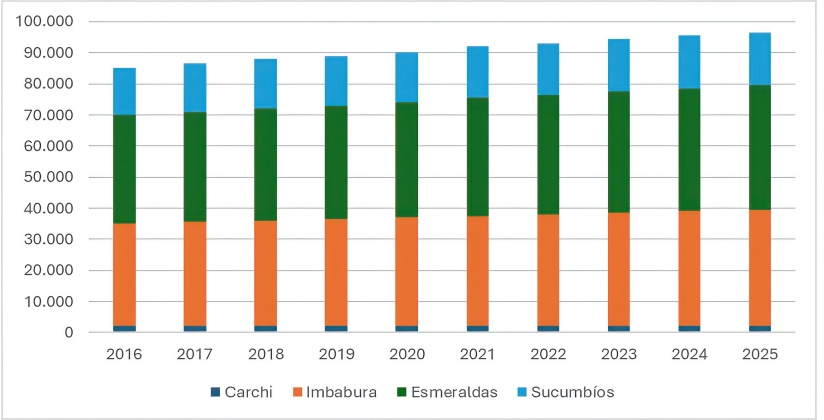


De acuerdo con las proyecciones demográficas de la Zona 1, el grupo poblacional de 15 a 17 años, correspondiente a la educación media, muestra una tendencia a disminuir en número. Por el contrario, el segmento de 18 a 24 años, que constituye la demanda potencial de educación superior, experimentará un crecimiento sostenido en los próximos 17 años, pasando de aproximadamente 1809000 personas en 2008 a 1983000 en 2025.

Para efectos de este estudio, resulta conveniente exponer información de grupos poblacionales funcionales a la realidad de la educación superior y que inciden sobre la pertinencia de las carreras de educación superior.

Figura 5

Proyección de la población en bachillerato general unificado



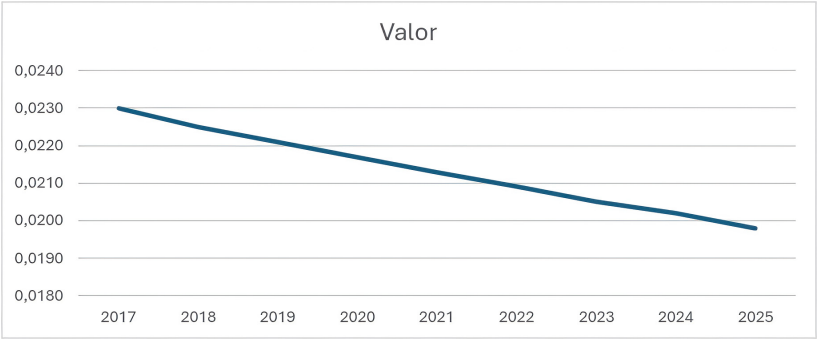
Se advierten también modificaciones importantes. En la Zona 1, la población en edad de estudiar una carrera universitaria crece de 13551 en el 2014 a 17273 en el 2025 en ambos géneros. En general, puede considerarse que la población de 15 a 19 años, que está estudiando en establecimientos educativos públicos o privados, es la principal demandante de servicios educación superior. Por esta razón su comportamiento demográfico es un factor importante.

Durante los últimos 40 años, la nación ha vivido una transición demográfica con un proceso de envejecimiento que se manifiesta en un incremento de la edad media y en una reducción relativa del porcentaje de jóvenes. Por lo tanto, como se representa en la Figura 3, las proyecciones del INEC indican que la proporción de la población urbana menor de 30 años disminuirá y la de edades más elevadas aumentará durante el período en cuestión. Este cambio demográfico provocará una reducción relativa de la demanda de servicios de educación superior o, como mínimo, ralentizará su tasa de crecimiento. Sin embargo, esto depende de que no se den factores compensatorios, como el aumento de las tasas de participación en

la educación o la mejora de los niveles de ingresos de los grupos que actualmente no tienen acceso a la educación superior.

Figura 6

Curva de crecimiento de la población en bachillerato general unificado

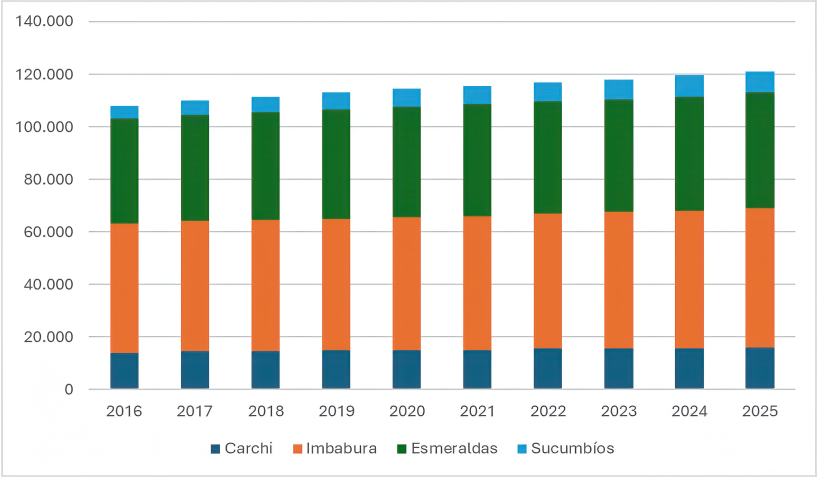


Como se puede observar en la Figura 6, las proyecciones poblacionales del INEC indican que no sólo habrá una disminución relativa, sino también absoluta (es decir, el número de estudiantes de bachillerato descenderá) en los grupos de edad comprendidos entre 15 y 19 años y entre 20 y 24 años. Este fenómeno afectará probablemente la demanda de servicios educativos, ya que estos grupos, sobre todo el de 20 a 24 años, son grandes demandantes de tales servicios.

La proyección de la población que estudie carreras universitarias crece por la necesidad de mejorar su nivel de estudios o por otros factores que se han mencionado en casi todo este estudio.

Figura 7

Proyección de la población que estudiará una carrera universitaria



En cada una de las provincias de la Zona 1, el crecimiento de universitarios es notorio. Para el 2025 se tendrá 121020 estudiantes universitarios, lo que implica un crecimiento del 15.56 %.

Bono demográfico país

Según los datos del censo de 2010, la edad más prevalente en el país era de 10 años, lo que significa que la población de este grupo de edad superaba a la de cualquier otro grupo demográfico. Una década más tarde, a medida que estos niños alcancen la edad adulta, ejercerán un profundo impacto tanto en la estructura demográfica como en la economía. Debido a los años de descenso sostenido de las tasas de natalidad, la nación se enfrentará a importantes retos y oportunidades a medio plazo cuando esta generación comience a incorporarse al mercado laboral. Es necesario formular políticas para aprovechar esta situación. Alrededor de 2020, Ecuador comenzará a experimentar un dividendo demográfico. Este fenómeno se produce

cuando la mayor parte de la población se concentra entre los 20 y los 65 años, lo que significa una gran población en edad de trabajar junto con un número relativamente menor de niños y personas mayores.

El dividendo demográfico representa un fenómeno temporal que puede persistir durante varias décadas. Una vez concluido este período, la población más joven comenzará a envejecer y la proporción de ciudadanos mayores de 65 años aumentará de forma constante. Durante la fase del dividendo demográfico, la relativa abundancia de personas en edad de trabajar, en comparación con las personas dependientes, supone una importante oportunidad para el crecimiento económico. Para aprovechar al máximo esta ventaja, es esencial diseñar políticas adecuadas. China es un buen ejemplo de ello, ya que el país está superando gradualmente la fase del dividendo demográfico. Durante las últimas dos décadas, el crecimiento económico de China se ha debido principalmente a la entrada a gran escala de personas en edad de trabajar en el mercado laboral y, lo que es más importante, a la creación de importantes oportunidades de empleo para ellas.

Para que el sector privado pueda crear oportunidades de empleo, es esencial fomentar un entorno propicio para la inversión mediante medidas reglamentarias, en particular para los proyectos de inversión intensivos en mano de obra.

> El aumento de las obligaciones de cumplimiento normativo plantea una nueva serie de retos para las empresas, lo que puede requerir que los directivos sean más cautelosos para evitar inversiones innecesarias e insuficientes en mano de obra con el fin de mantenerse en el negocio y mantener o aumentar los ingresos actuales (James et al., 2025, p. 25).

Esto requiere revertir ciertas medidas implementadas en los últimos años, como la abolición del trabajo a tiempo parcial o los aumentos excesivos del salario mínimo. Para animar a las empresas a

aumentar la contratación, es importante conceder flexibilidad para ajustar la distribución de su mano de obra, incluida la posibilidad de despedir a empleados sin incurrir en costes excesivos. Si los empleadores perciben que los costes de despido son prohibitivamente altos, es probable que adopten un enfoque cauteloso en materia de contratación. En una era de globalización y transformación, la flexibilidad laboral es fundamental. Si los niños de hoy no reciben una educación adecuada a este entorno, se verán confinados a empleos con salarios bajos (un escenario que debe evitarse). Sin embargo, las consecuencias son aún más graves si los mercados laborales carecen de flexibilidad: muchas personas no podrán conseguir un empleo formal y se verán obligadas a trabajar en el sector informal, en los que ocupan puestos que contribuyen poco al crecimiento económico nacional.

Los cuestionarios aplicados en el marco de esta investigación facilitan la indagación sobre la necesidad de administradores. La Tabla 6 muestra el nivel de acuerdo ante el cuestionamiento sobre si la provincia a la que pertenece la empresa necesita talento humano para el desarrollo del sector.

Tabla 7

Necesidad de talento humano profesional en administración, para el desarrollo del sector

Provincia	Tipo de organización	Desacuerdo	De acuerdo	Total
Carchi	Privada	16,3 %	83,7 %	100 %
	Pública	19,1 %	80,8 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %
Imbabura	Privada	20,1 %	79,9 %	100 %
	Pública	0 %	100 %	100 %
Sucumbíos	Privada	37,5 %	62,5 %	100 %
	Pública	40 %	60 %	100 %

	Privada	4,4 %	95,6 %	100 %
Esmeraldas	Pública	12,5 %	87,5 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %

Según los datos, en Carchi más del 80 % de los encuestados consideran que la necesidad de administradores es notoria en el sector empresarial público, privado y mixto. En Imbabura el mayor porcentaje del total de las empresas encuestadas opinan que la necesidad está en la empresa privada. En Sucumbíos y Esmeraldas, la necesidad de talento humano apunta hacia la empresas públicas y privadas.

Cabe señalar que la demanda de personal administrativo se centra en la sostenibilidad de las políticas de transformación de la estructura productiva, ya que dicha transformación comienza y termina con las personas (Ca et al., 2024).

Los datos son analizados según el tipo de organización en cada provincia de la Zona 1.

Tabla 8

Necesidad de talento humano profesional en administración, para la sostenibilidad del cambio de la matriz productiva

Provincia	Tipo de organización	Desacuerdo	De acuerdo	Total
Carchi	Privada	16.2 %	83.8 %	100 %
	Pública	26.8 %	73.1 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %
Imbabura	Privada	15.1 %	85.3 %	100 %
	Pública	0 %	100 %	100 %
Sucumbíos	Privada	12.5 %	87.5 %	100 %
	Pública	0 %	100 %	100 %
Esmeraldas	Privada	10.4 %	89.7 %	100 %
	Pública	8.4 %	91.6 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %

En Carchi, según los consultados, la demanda de profesionales en administración que solucionan las necesidades del sector productivo representa más del 80 %. En Esmeraldas, la opinión se enfoca desde el sector público y privado. Por su parte, la empresa privada confirma casi en su totalidad que los administradores contribuyen a la sostenibilidad de la política de cambio de la matriz productiva en la Zona 1. Sin embargo, según los datos analizados anteriormente, las provincias mencionadas tienen la demanda de profesionales cubierta, por lo tanto, la pertinencia de requerimientos del sector productivo es favorable en Carchi.

Por otro lado, las necesidades de la sociedad exigen, en todo ámbito, la resolución de problemas. Desde el punto de vista de los empresarios de la Zona 1, cada uno de estos problemas exige un criterio de planificación, organización, dirección y control. Por la tanto, la teoría administrativa se ve presente en la cotidianidad social de la Zona 1.

Tabla 9

Necesidades del talento humano profesional en administración, para la satisfacción de necesidades de la sociedad

Provincia	Tipo de organización	Desacuerdo	De acuerdo	Total
Carchi	Privada	13.6 %	86.5 %	100 %
	Pública	23.0 %	76.9 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %
Imbabura	Privada	2.6 %	97.3 %	100 %
	Pública	0 %	100 %	100 %
Sucumbíos	Privada	0 %	100 %	100 %
	Pública	0 %	100 %	100 %
Esmeraldas	Privada	11.8 %	88.2 %	100 %
	Pública	16.7 %	83.3 %	100 %
	Mixta	0 %	100 %	100 %

Los empresarios entrevistados están de acuerdo en que la Zona 1 necesita talento humano en administración. Los porcentajes favorables se muestran por encima del 65 %, es decir, concuerdan en que los administradores contribuyen a dar solución a la problemática social local. Siempre, en cualquiera de las provincias, los empresarios privados son quienes apoyan la idea de que la Zona 1, como tal, necesita de administradores.

Tasa de empleabilidad (Te). Para este análisis, la tasa de empleabilidad se entiende como la relación entre el número total de egresados activos en administración (*Pae*) que están en condiciones de participar en el mercado laboral, y los egresados empleados (*Po*).

$$T_e = \frac{P_o}{P_{ae}}$$

En otras palabras, permite identificar la proporción de graduados que efectivamente están empleados. En este entorno, es importante esclarecer varios puntos; el primero es que la población ocupada abarca a todas las personas que han finalizado su ciclo universitario, sin importar si cuentan con un título profesional o no. Y, en segundo lugar, que los trabajadores activos comprenden todos aquellos graduados de la Zona 1 que tienen un empleo.

Como parte inicial de este cálculo, es preciso acotar el tipo de organización en la que se encuentra laborando dicha población ocupada.

Tabla 10

Empleabilidad de los egresados y graduados

Provincia	Tipo de organización	Sí	No	Total
Carchi	Privada	93 %	7 %	100 %
	Pública	81 %	19 %	100 %
	Mixta	100 %	0 %	100 %
Imbabura	Privada	100 %	0 %	100 %
	Pública	100 %	0 %	100 %
Sucumbíos	Privada	100 %	0 %	100 %
	Pública	80 %	20 %	100 %
Esmeraldas	Privada	91 %	9 %	100 %
	Pública	96 %	4 %	100 %
	Mixta	100 %	0 %	100 %

En la Zona 1, la mayor contribución de los profesionales graduados en administración se ubica en la empresa privada, un mayor porcentaje en Imbabura y el menor, en Sucumbíos. Según la investigación realizada, en Imbabura, la demanda de este tipo de profesionales está cubierta. Sin embargo, no es así en Carchi y

Esmeraldas, siendo además estas últimas, las provincias con mayor porcentaje de requerimiento de profesionales de administración en el sector público.

Como se explica en los siguientes párrafos de demanda ocupacional, se consideran los datos de los 361 encuestados que están laborando. Quienes han egresado de una universidad ocupan puestos administrativos, laboran en instituciones controladas por el SRI y forman parte de organizaciones de la economía popular y solidaria.

Tabla 11

Empleabilidad de los egresados y graduados

Título	%
Administrador	15
Afín a Administrador	40,4
Sin título	23,3
Otro	21,3
Total	100,0

El 78,7 %, es decir, más de las tres cuartas partes de los encuestados que ocupan plazas de trabajo administrativo, está laborando en administración, *marketing*, contabilidad, finanzas o dirección del talento humano. El 21,3 % ocupa puestos administrativos y no tienen título afín; entre ellos están quienes por su experiencia laboral productiva han sido tomados en cuenta para administrar cargos de jefaturas o gerenciales. Un ejemplo se da en las empresas agrícolas, donde personas que tienen el título de agrónomos laboran en adquisiciones, ventas, e incluso contabilidad.

Inicialmente se podría decir que la tasa de empleabilidad es del 78,7 %. Para comprobarlo, se recurre a los datos proporcionados por las universidades de la Zona 1 de acuerdo con los registros

de estudiantes que han culminado el ciclo normal de estudios de pregrado.

Tabla 12

Proyección de número de egresados (población activa de graduados)

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Carchi	23	37	10	0	71	81	119
Imbabura	114	196	154	145	172	176	173
Esmeraldas	65	110	49	29	101	59	29
Sucumbíos	0	0	0	0	0	0	0
Otras	31	53	23	18	32	28	30
Zona 1	233	396	236	192	376	344	351

Nota. Datos tomados de las IES Zona 1.

En correspondencia con la densidad poblacional y el área, las universidades de Imbabura y Esmeraldas son las que más egresados activos cuenta. Desde el año 2015, todas las universidades tienen como meta graduar al 100 % de los estudiantes que actualmente cursan el ciclo de pregrado.

De igual manera, y de acuerdo con la política de seguimiento a graduados, las IES de la Zona 1 compartieron la información al cuestionamiento sobre el porcentaje de graduados que se encuentran laborando en el área específica de la carrera de administración de empresas:

Tabla 13

Porcentaje de graduados que se encuentran laborando

IES	%
UPEC	50
UTN	78
UNIANDES	88
OTAVALO	72
PUCE-SI	75
UTVT	67

Nota. Datos tomados de las IES Zona 1.

Con estos porcentajes se calcula los posibles egresados que se encuentran actualmente laborando. Cabe señalar que ninguna de la IES entrevistadas cuenta con un dato de cuántos de los graduados que laboran ocupan una plaza de trabajo en correspondencia con su título.

Tabla 14

Proyección del número de egresados

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Carchi	18	17	5	0	39	44	65
Imbabura	161	272	140	131	159	162	157
Esmeraldas	68	110	32	19	67	39	19
Sucumbíos	0	0	0	0	0	0	0
Otras	31	53	23	18	32	28	30
Zona 1	278	452	200	168	297	273	271

Según la Tabla 14, la tasa de empleabilidad, considerando los datos de los egresados y de los que actualmente están matriculados, se puede observar la proyección de datos hasta el 2020, agrupados de acuerdo con la provincia.

Tabla 15

Tasa de empleabilidad (Po/Pae)

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Carchi	0,53	0,53	0,50	0,00	0,55	0,54	0,55
Imbabura	0,92	0,92	0,91	0,90	0,92	0,92	0,91
Esmeraldas	0,67	0,67	0,65	0,66	0,66	0,66	0,66
Zona 1 (Promedio)	0,71	0,71	0,69	0,52	0,71	0,71	0,70

Como se puede observar, las IES de la Zona 1, en el 2015, se acercan a la tasa calculada con datos del trabajo de campo a los profesionales graduados que laboran de la Zona 1. Este último dato se puede tomar como el más apegado a la realidad, pues constan datos de los que laboran, tienen título y ocupan una plaza en correspondencia con su profesión.

Demanda ocupacional. Para el cálculo de la demanda ocupacional, inicialmente se toman los datos en relación con las preguntas sobre el número total de plazas, sean estas administrativas o no administrativas.

Tabla 16

Puestos administrativos y no administrativos existentes en la Zona

Organización	Plazas de trabajo		
	Administrativas	No administrativas	Totales
Cooperativa	6.962,00	13.959,00	20.921,00
Fundación	1.209,00	3.857,00	5.066,00
Corporación	9.283,00	25.956,00	35.239,00
Asociación	1.699,00	5.688,00	7.387,00
Banca	2.615,00	1.177,00	3.792,00
Ec. Popular	2.549,00	7.225,00	9.774,00
Otra	15.462,00	37.201,00	52.663,00
Total	39.779	95.063	134.842

En la Zona 1 se registran un total de 134482 plazas, el 29,50 % (39779) son administrativas y el 70,50 % restante (95063) son plazas ocupadas no administrativas.

Según el censo económico del 2010, se presenta la siguiente distribución, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), de todas las actividades económicas de la Zona 1.

Tabla 17

Distribución de puestos en la Zona 1

Provincia	Empresas
Carchi	13,38 %
Imbabura	42,84 %
Esmeraldas	31,67 %
Sucumbíos	12,12 %
Zona 1	100 %

Al aplicar esta distribución se logra proyectar, en cada provincia, su función con la tasa del PIB (1,99 %) y la tasa de renovación de personal que corresponde al 1,20 % (INEC, 2010), así como el crecimiento de las nuevas plazas.

Se utiliza para el cálculo, la fórmula de proyección de índice constante: $X=Xo(1+i)^t$,con el fin de obtener el incremento de plazas de trabajo. Dicho aumento se considera como las plazas de trabajo estimadas.

Tabla 18

Proyección de la demanda de administradores (PAE)

Provincia	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Carchi	5321	5491	5666	5846	6033	6225	6424	6629	6840	7059	7284
Imbabura	1704	1758	1814	1872	1932	1993	2057	2123	2190	2260	2332
Esmeraldas	12597	12999	13413	13841	14283	14739	15209	15694	16194	16711	17244
Sucumbíos	4820	4974	5133	5296	5465	5640	5819	6005	6197	6394	6598
Zona 1	3977	4104	4235	4370	4510	4654	4802	4955	5113	5277	5445

Vacantes estimadas en la Zona 1. Del cálculo anterior, se procede a definir el incremento. Se puede observar que, en el Carchi, para el 2016 se estima contar con 170 vacantes y en la Zona 1, con un total de 1035.

Tabla 19

Vacantes estimadas en la Zona 1

Provincia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Carchi	170	175	181	187	192	199	205	211	218	225
Imbabura	544	561	579	597	616	636	656	677	699	721
Esmeraldas	402	415	428	442	456	470	485	501	517	533
Sucumbíos	154	159	164	169	174	180	186	192	198	204
Zona 1	1269	1309	1351	1394	1439	1485	1532	1581	1631	1683

La mayor cantidad de vacantes estimadas se ubica en la provincia de Imbabura y Esmeraldas en correspondencia con la población de empresas. El 30 % restante de vacantes están en Carchi y Sucumbíos. Es puntual precisar que a estas vacantes estimadas se deben agregar más, por dos condiciones: espacios laborales por jubilación y dimisión del empleado. La segunda condición es la política del cambio de la matriz productiva y el apoyo responsable del estado a la innovación a la Zona 1 a través de la política de economía popular y solidaria. Hasta este punto, entonces, se presentan los principales indicadores que revelan una vinculación entre oferta de educación superior en administración de empresas y la demanda laboral en la Zona 1.

Vacantes según el requerimiento de la organización. El formulario aplicado permite obtener datos al respecto de si los administradores , en los siguientes años, requerirían personal administrativo profesional en administración. La pregunta a los

administradores fue directa: ¿Cuántos profesionales de la carrera de Administración de Empresas requerirán en los próximos años? Se presentaron las escalas de al menos 1, de 2 a 5, de 6 a 10, más de 10. Se tomaron las frecuencias absolutas y se ponderaron los datos de las escalas de 6 a 10 y más de 10. Los resultados se exponen en la Tabla 20.

Tabla 20

Requerimiento de personal profesional en administración de empresas

Tipo de organización	Provincia				
	Carchi	Imbabura	Sucumbíos	Esmeraldas	Total
Cooperativa	17 %	10 %	5 %	6 %	45 %
Fundación	2 %	1 %	2 %	3 %	8 %
Corporación	11 %	42 %	0 %	32 %	85 %
Asociación	24 %	3 %	0 %	10 %	11 %
Banca	2 %	1 %	15 %	6 %	2 %
Ec. Popular	21 %	5 %	0 %	5 %	9 %
Otra	23 %	55 %	31 %	34 %	39 %
Total	100,00	150,00	13,00	93,00	361,00

Los datos han sido organizados por provincia. Como se puede observar, los empresarios contactados en las organizaciones relacionadas con el modelo de economía popular y solidaria son quienes afirman necesitar más personal profesional en administración.

Con los porcentajes obtenidos, se pueden distribuir los datos de la Tabla 26, con el fin de cuantificar las posibles vacantes según el tipo de organización y el requerimiento de personal en el área administrativa.

A continuación, se detallan las vacantes en las demás áreas por cada una de las provincias de la Zona 1.

Tabla 21

Distribución de la vacante estimada para la provincia del Carchi

Organización	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cooperativa	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Fundación	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Corporación	19	19	20	21	21	22	23	23	24	25
Asociación	41	42	43	45	46	48	49	51	52	54
Banca	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Ec. Popular	36	37	38	39	40	42	43	44	46	47
Otra	39	40	42	43	44	46	47	49	50	52
Total	170	175	181	187	192	199	205	211	218	225

Tabla 22

Distribución de la vacante estimada para la provincia de Imbabura

Organización	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cooperativa	36	37	39	40	41	42	44	45	47	48
Fundación	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Corporación	152	157	162	167	173	178	184	190	196	202
Asociación	18	19	19	20	21	21	22	23	23	24
Banca	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Ec. Popular	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Otra	301	310	320	331	341	352	363	375	387	399
Total	544	561	579	597	616	636	656	677	699	721

Tabla 23

Distribución de la vacante estimada para la provincia de Esmeraldas

Organización	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cooperativa	26	27	28	28	29	30	31	32	33	34
Fundación	13	13	14	14	15	15	16	16	17	17
Corporación	138	143	147	152	157	162	167	172	178	183
Asociación	39	40	41	43	44	45	47	48	50	52
Banca	26	27	28	28	29	30	31	32	33	34
Ec. Popular	22	22	23	24	24	25	26	27	28	29
Otra	138	143	147	152	157	162	167	172	178	183
Total	402	415	428	442	456	470	485	501	517	533

Tabla 24

Distribución de la vacante estimada para la provincia de Sucumbíos

Organización	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cooperativa	59	61	63	65	67	69	71	74	76	78
Fundación	24	24	25	26	27	28	29	29	30	31
Corporación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asociación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banca	24	24	25	26	27	28	29	29	30	31
Ec. Popular	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Otra	47	49	50	52	54	55	57	59	61	63
Total	154	159	164	169	174	180	186	192	198	204

Inicialmente, es imprescindible considerar la opinión de los generadores de plazas de trabajo. Dentro de la variable de tendencias del mercado, se consideró conveniente cuestionar al respecto de si los campos ocupacionales del administrador tienden hacia la solución de

problemas de la economía popular y solidaria, también si los nuevos profesionales sostendrán el cambio de la matriz productiva.**Tabla 25**

Campos y ocupaciones

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	1,9
En desacuerdo	8	2,2
Indiferente	64	17,7
De acuerdo	141	39,1
Totalmente de acuerdo	141	39,1
Total	361	100,0

El 78,2 % de los empresarios encuestados de la Zona 1 muestra un nivel de acuerdo con la afirmación planteada. Para ellos, la tendencia se direcciona hacia la economía empresarial, y confirman que la tendencia del mercado ocupacional exigirá profesionales con conocimientos sólidos en esta área.

Tabla 26

Campos y ocupaciones (matriz productiva)

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	1,4
En desacuerdo	7	1,9
Indiferente	39	10,8
De acuerdo	137	38,0
Totalmente de acuerdo	173	47,9
Total	361	100,0

Asimismo, un buen margen porcentual (85,9 %) afirma que los nuevos profesionales deberán sostener la política del cambio de la matriz productiva.

Los empresarios encuestados manifestaron su opinión al respecto de la prospectiva del desarrollo en la Zona 1, para lo cual se dispuso una batería de afirmaciones antes las cuales debían marcar su nivel de acuerdo, siendo el máximo valor (5) totalmente de acuerdo.

Figura 8

Tendencia de las nuevas vacantes para los profesionales en administración



Nota. Sector empresarial Zona 1.

Para lograr una interpretación más eficiente, las afirmaciones obtenidas se han clasificado en tres grupos. El grupo superior congrega a los factores de tendencia hacia la economía social y solidaria. El grupo dos encierra a los factores con tendencia hacia la comercialización y producción. Por último, el inferior engloba a factores comunes dentro de las competencias de los administradores.

El grupo uno evidencia una diferencia porcentual que marca la tendencia hacia las nuevas plazas. La exigencia se resume en las competencias de la economía popular y solidaria. En el grupo central, se enfatiza en que generar valor al sector empresarial es una competencia que dinamizará la economía del sector.

Vacantes estimadas en la Zona 1 según la clasificación CIIU 4.0

Con el fin de cuantificar el número de plazas correspondientes en la Zona 1, se recurre a la clasificación CIIU al considerar la actividad empresarial principal 4.0, es decir, sin clasificaciones. Según el censo económico del 2010, la Zona 1 registra en la clasificación 20 títulos, de los cuales se han considerado 8 en correspondencia con el perfil de egreso de los graduados en administración de empresas. Los valores porcentuales respectivos se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27

Distribución porcentual de registro de actividad económica en la Zona 1

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	Carchi	Esmeraldas	Imbabura	Sucumbíos	Total
Industrias manufactureras.	1,08 %	2,47 %	5,45 %	1,08 %	10,09 %
Comercio al por mayor y al por menor.	8,88 %	20,39 %	26,58 %	7,48 %	63,33 %
Transporte y almacenamiento.	0,29 %	0,37 %	0,44 %	0,15 %	1,24 %
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	1,45 %	4,44 %	5,51 %	1,63 %	13,02 %
Actividades financieras y de seguros.	0,09 %	0,16 %	0,32 %	0,08 %	0,65 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	0,11 %	0,36 %	0,37 %	0,13 %	0,97 %
Enseñanza.	0,34 %	1,24 %	1,05 %	0,42 %	3,05 %

Otras actividades de servicios.	0,97 %	2,49 %	3,15 %	1,03 %	7,64 %
Total	13,22 %	31,90 %	42,88 %	12,00 %	100,00 %

Nótese que las actividades se concentran en un 63,33 % en las relacionadas con el comercio al por mayor y menor, por ende, es evidente que la Zona 1 es netamente comercial. De allí que la provincia del Carchi se vea afectada en su acción económica por el diferencial cambiario.

Si los porcentajes anteriores se aplican al número total de vacantes en la Zona 1 (considerando el año 2016) se podría inferir que, de las 1269 vacantes estimadas, 804 se consolidan en el comercio al por mayor y menor.

Tabla 28

Número de vacantes estimada: distribución porcentual de registro de actividad económica en la Zona 1

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	Carchi	Esmeraldas	Imbabura	Sucumbíos	Total
Industrias manufactureras.	14 %	31 %	69 %	14 %	128 %
Comercio al por mayor y al por menor	113 %	259 %	337 %	95 %	804 %
Transporte y almacenamiento.	4 %	5 %	6 %	2 %	16 %
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	18 %	56 %	70 %	21 %	165 %

Actividades financieras y de seguros.	1 %	2 %	4 %	1 %	8 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	1 %	5 %	5 %	2 %	12 %
Enseñanza.	4 %	16 %	13 %	5 %	39 %
Otras actividades de servicios.	12 %	32 %	40 %	13 %	97 %
Total	13,22 %	31,90 %	42,88 %	12,00 %	100,00 %

De acuerdo con la realidad de la Zona 1, se muestra indispensable la formación del talento humano en administración de empresas. Las actividades actuales en la Zona 1 se orientan hacia el comercio al por mayor y al por menor, luego a los servicios de alojamiento y en tercer lugar, hacia la industria manufacturera. Por ende, es importante para el sostenimiento de la política del cambio de la matriz productiva que existan profesionales que consoliden, desde la perspectiva de la innovación, el emprendimiento y la economía popular la transformación productiva de la Zona 1.

Seguimiento a graduados

Para evaluar la relevancia de la oferta académica y el efecto de la formación profesional en el ámbito laboral, es esencial hacer un seguimiento a los graduados. Con el objetivo de determinar sus características sociodemográficas, la percepción acerca de su formación universitaria y su situación laboral después de graduarse, en el ciclo 2023 B, se llevó a cabo una investigación que estuvo enfocada en los egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Características del graduado. Los resultados muestran una amplia diversidad en las cohortes de ingreso. La mayoría de los encuestados inició sus estudios entre 2015 y 2017, con un 38,64 % en 2015 y 32,95 % en 2016, lo cual evidencia la consolidación del programa durante esos años.

Tabla 29

Características del graduado

Año de inicio de estudios	Cantidad	Porcentaje
Antes del 2014	7	7,95
2015	34	38,64
2016	29	32,95
2017	14	15,91
2018	3	3,41
2019	0	0,00
2020	0	0,00
2021	1	1,14
2022	0	0,00
Total	88	100,00

En cuanto al año de graduación, el mayor número de titulaciones se concentró en 2021 (42,70 %) y 2022 (28,09 %), lo que demuestra un aumento sostenido en los índices de culminación de estudios en los últimos años.

Respecto a la identificación de género, el 70,79 % corresponde a mujeres, el 25,84 % a hombres y el 3,37 % a personas que se identifican dentro del grupo LGBT, lo cual refleja una composición mayoritariamente femenina en la carrera. En términos

de procedencia, el 64,04 % de los graduados nació en la provincia del Carchi, mientras que el resto proviene de Imbabura, Pichincha y otras provincias, lo que denota el alcance regional del programa académico.

La población de egresados se concentra en edades comprendidas entre los 25 y 30 años (64,42 %), y un 92,13 % se identifica como mestizo. Sólo un 3,41 % manifestó tener algún tipo de discapacidad, lo cual evidencia una población diversa, pero con predominio de condiciones regulares de acceso a la educación.

Opinión sobre la formación universitaria. En el ámbito de la percepción formativa, el 86,52 % de los graduados no interrumpió sus estudios, lo cual demuestra estabilidad académica. Además, el 45 % de los titulados indicó que eligió su carrera por vocación personal, aspecto que se consolida a lo largo del proceso formativo.

Tabla 30

Opinión sobre la formación universitaria

Aspectos para seleccionar	Cantidad	Porcentaje
Vocación personal.	50	45,05
Opinión familiar.	16	14,41
Potencial de ingresos de la profesión.	13	11,71
La facilidad de empleo que permite la profesión.	19	17,12
Consejo de profesionales amigos.	13	11,71
Total	111	100,00

El 83,15 % de los estudiantes financió sus estudios con recursos de sus padres, mientras que un 6,74 % lo hizo con recursos propios. En relación con la elección de la universidad, la cercanía al lugar de residencia (44,92 %) y los resultados de exámenes de acceso (22,88 %) fueron las razones más influyentes.

De forma notable, el 88,76 % de los graduados manifestó que volvería a realizar estudios de posgrado en la UPEC, por lo cual se destaca la alta calidad de la formación (26,83 %) y la experiencia de la planta docente (19,51 %) como principales motivos.

Estatus ocupacional del graduado. En lo que respecta a la situación laboral, el 49,44 % de los graduados se encuentra trabajando de manera remunerada, mientras que un 28,09 % continúa sus estudios o se encuentra en búsqueda de empleo. La mayoría se desempeña en el sector privado (82,14 %), seguido del público (10,71 %) y la academia (5,36 %). Asimismo, el 53,97 % trabaja bajo relación de dependencia y un 26,98 % en libre ejercicio profesional.

Tabla 31

Estatus ocupacional del graduado

Relación trabajo-profesión	Cantidad	Porcentaje
Sí	53	82,81
No	11	17,19
Total	64	100,00

Los resultados permiten observar que la formación recibida tiene correspondencia directa con las funciones laborales desempeñadas, lo que evidencia la pertinencia del perfil profesional de la carrera. Sin embargo, los niveles salariales se concentran entre USD 450 y USD 750 (49,15 %), lo cual indica una inserción inicial con remuneraciones moderadas, aunque dentro de los rangos nacionales de empleabilidad de recién graduados.

Antecedentes laborales. El mecanismo más utilizado para conseguir empleo fue el envío directo de hojas de vida a diferentes instituciones (42,35 %), seguido por portales de empleo en internet (16,47 %) y la plataforma socio empleo (14,12 %). La principal dificultad durante la búsqueda de empleo fue la falta de experiencia

previa (78,82 %), un desafío común en los primeros años de ejercicio profesional.

Tabla 32

Antecedentes laborales

Tiempo hasta empleo	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 mes	14	20,00
1 a 3 meses	11	15,71
4 a 6 meses	11	15,71
7 a 12 meses	14	20,00
Entre 1 y 2 años	14	20,00
Más de 2 años	6	8,57
Total	70	100,00

Estos resultados reflejan que un 71,42 % logró obtener su primer empleo dentro de los dos primeros años después de la graduación, lo cual sugiere un nivel aceptable de empleabilidad y una adecuada inserción laboral en el mercado regional.

Tendencias educativas

Integralidad del sistema educativo. La auténtica independencia intelectual y soberanía de la ciudadanía ecuatoriana y sus instituciones educativas se basa en desarrollar las habilidades de sus integrantes, lo cual genera conocimiento científico, un pensamiento crítico, racional y humanístico (Consejo de Educación Superior [CES], 2019). Asimismo, por medio de la creación de soluciones pragmáticas para eliminar la pobreza, se busca cerrar las brechas en términos educativos y tecnológicos, desarrollar y sacar partido de las ventajas competitivas y comparativas en los sectores productivos e impulsar

el liderazgo cívico con la intención de robustecer las instituciones democráticas, las estructuras del Estado y el progreso de la sociedad civil.

Este enfoque implica establecer un sistema para el desarrollo profesional y el avance del personal docente e investigador, junto con la construcción de un modelo diversificado y multidimensional de formación de talentos que abarque los ámbitos de investigación curricular, los campos científicos y tecnológicos, las disciplinas humanísticas o los proyectos de investigación afiliados. Debe adaptarse simultáneamente a sus compromisos de tiempo y prioridades de producción de conocimientos, junto con el nivel académico y de especialización de sus estudios (disciplinarios, multidisciplinarios e interdisciplinarios, profesionales, humanísticos) y títulos, así como a la gobernanza social del conocimiento.

La situación del personal académico de las IES presenta una serie de problemas en cuanto a su formación, tiempo de dedicación, producción intelectual, y generación del conocimiento, lo que explica los problemas de calidad que atraviesan.

Según datos de la Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt, 2015), una de las principales cuestiones críticas a las que se enfrentan las instituciones de educación superior están relacionada con la igualdad de género. La brecha de género sigue siendo motivo de preocupación a pesar de las modestas mejoras registradas desde 2008, inclusive se constata que los docentes hombres corresponden al 61,8 % y las mujeres tan sólo alcanzan el 38,2 %.

Acceso y calidad. El nuevo modelo de educación superior en Ecuador plantea diversos análisis en todos los ámbitos, entre ellos, la accesibilidad a la misma. En este sentido, en nuestro país se ha querido posicionar a la universidad como un bien público, como lo analiza Ramírez (2013) en su libro *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador:*

> Lo público está relacionado con la desertización del campo universitario; o, dicho de otro modo, con la democratización en el acceso, tránsito y egreso de la universidad, y también con la democratización de la toma de decisiones al interior de los centros de estudio (cogobierno)(p. 15).

Con este antecedente, hay que hacer un análisis aparte sobre los puntajes que obtienen los aspirantes y las postulaciones al sistema de educación superior. Cada universidad y carrera en particular condiciona un mínimo puntaje requerido para su acceso y el estudiante debe demostrar en el Examen Nacional de Acceso a la Educación Superior (ENES) su aptitud para cursar determinada carrera.

Para Ramírez (2013), los grupos con más privilegios socioeconómicos han tenido acceso a la educación superior en las dos últimas décadas, lo que ha impedido que esta funcione como un motor de movilidad social ascendente y como un medio para construir una democracia equilibrada. La Constitución del 2008 plantea la gratuidad de la educación superior, esto ha disminuido las barreras económicas, ha incrementado la matrícula y ha democratizado el acceso a la educación superior. De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (CES, 2013), entre el 2011 y 2013 la cantidad de matriculados aumentó un 4,8 %, pero, de acuerdo con Ramírez (2013), la democratización en el acceso es más importante que el incremento de la matrícula. En este sentido, a partir de la Senescyt , se muestra en la Figura 9 el incremento neto de la tasa de matrícula universitaria.

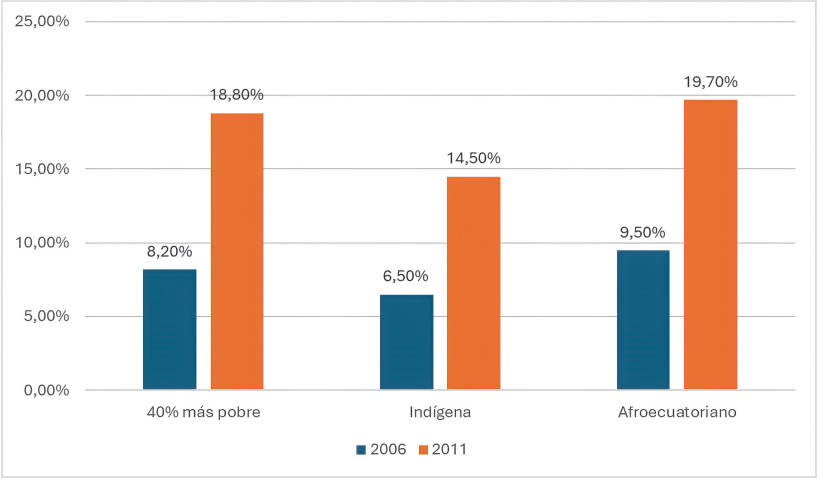
> La educación superior es un requisito necesario para el mejoramiento de la calidad de vida de personas en estado de vulnerabilidad económica y social. Por ello, la necesidad de los bachilleres que desean acceder a la educación universitaria

> hace que, si no consiguen el puntaje correspondiente en la carrera elegida, accedan a carreras con las que no se sienten identificados, lo que ha provocado un alto índice de deserción, cambios de carrera y cambios de universidad entre los estudiantes universitarios (Burneo y Yunga, 2020, p. 81).

Otro dato de accesibilidad a la educación superior es el incremento de la tasa de matrícula bruta de hijos e hijas de personas que reciben el Bono de Desarrollo Humano (BDH). Esta pasó del 12 % al 19 % entre el 2006 al 2012. Estos estudiantes reciben por concepto de beca, medio salario mínimo vital mensualmente, con la condición de que mantengan un promedio mínimo de 8 sobre 10 puntos en su escolaridad. En términos absolutos, esto significa un incremento de 35 mil nuevos estudiantes que provienen de familias que reciben este bono.

Figura 9

Acceso a la educación (comparación 2006-2011)



Nota. Datos de la Senescyt, basados en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) 2006-2011, citado por Ramírez (2013).

La política de becas, que es una estrategia para hacer la educación superior más accesible, requiere un análisis separado. Según la Senescyt (2014), Ecuador tiene el mayor número de beneficiarios de becas en América Latina en relación con su población. El gobierno destina un 2,12 % del Producto Interno Bruto (PIB) a la educación superior. Si bien es cierto, la mayoría de las becas se otorgan para estudiar en el exterior, también se ha generado un impacto dentro del país, especialmente en estudiantes de escasos recursos económicos.

La UPEC es un referente en la entrega de becas, en promedio alcanza un 12 % de estudiantes con algún tipo de beca hasta el 2015, y con una tasa de crecimiento sostenido desde el año 2012 que llega al 13 % anual.

En este sentido, la evaluación de la calidad asume una importancia preponderante, según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), vigente desde 2010, en su artículo 94 expone:

> La evaluación de la calidad es el proceso destinado a determinar las condiciones de una institución, carrera o programa académico mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos. Estos datos permiten emitir un juicio o diagnóstico a partir del análisis de sus componentes, funciones y procesos, con el propósito de que los resultados contribuyan a reformar y mejorar el programa de estudios, la carrera o la institución (Art. 94).

La evaluación de la calidad en la educación superior es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo. En este propósito son importantes los procesos de acreditación que lleva adelante el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces), que es la entidad

que certifica la calidad de las instituciones, de una carrera o de un programa educativo.

La UPEC se somete a un proceso riguroso de evaluación, y cumple a satisfacción los criterios de calidad de nivel internacional, de modo que se categoriza entre las mejores universidades del país. Esto garantiza que la oferta académica de la misma sea de las mejores.

Sin embargo, también es importante asegurar la calidad en el tiempo, y que esta sea sostenible. Para ello, la UPEC no ha escatimado en el mejoramiento de los procesos de investigación, vinculación, docencia y gestión administrativa, con el fin de que estos sean eficientes y eficaces.

Diversidad cultural

Enfoque de género. El tema de la interculturalidad es una realidad tanto para el Ecuador como para todo el mundo, reconocido por la Unesco como un deber de la sociedad frente a los escenarios predecesores (Mato, 2008). Los avances dados en este tema se reflejan en dos objetivos: el primero para incrementar el acceso a las etnias y grupos de género que se han visto discriminados a la educación superior, y el segundo, con la formación de pedagogos de la educación intercultural y bilingüe. Esto es justificado en la compilación de investigaciones denominada *Diversidad cultural e interculturalidad en educación superior - Experiencias en América Latina*, editada por la Unesco.

La invitación que ahora propone la educación ecuatoriana va más allá, trata de la incorporación de las visiones de género e interculturalidad dentro de todas las profesiones, como contribución a la convivencia social y a la búsqueda de propias soluciones frente a la paradoja del desarrollo. Desde este punto, se ha efectuado un intento técnico importante para conseguir itinerarios que puedan lograr lo demandado, que a su vez depende de las metodologías

curriculares que se usen para lograr los resultados de aprendizaje dentro de los parámetros de interculturalidad y género. Ya se encuentra normado, en la legislación relacionada con el régimen académico superior del Ecuador,específicamente en la reforma de 2022 a la LOES, las diversas metodologías que pueden utilizarse en el ámbito universitario bajo las diversas formas que los sujetos aprenden: docencia asistida y colaborativa, prácticas de aplicación y experimentación y trabajo autónomo .

Cada una de ellas utilizará diversos recursos y escenarios de aprendizaje, pero para los fines de interculturalidad se usarán las clases magistrales, la construcción de modelos y prototipos, la resolución de casos, las clases prácticas, los trabajos de observación dirigida, la exploración de contextos de aplicación, la investigación orientada al trabajo de titulación, etc. Estas aplicaciones se las desarrollará dentro de aulas, pero sobre todo en lugares para prácticas externas (empresas, instituciones, fincas, emprendimientos, etc.) que permitan estudiar de mejor manera el entorno. A pesar de la descripción específica ya bosquejada desde el punto de vista legal, ha sido necesario desarrollar y plantear metodologías mucho más concretas para lograr los objetivos que buscan la interculturalidad y equidad de género.

La simulación de casos funciona como un mecanismo que permite que las personas desarrollen una vivencia que los acerque aún más a la realidad (Brunsteins, 2008). Esta metodología es de especial interés porque da las facilidades para encontrar información de primera fuente de los propios saberes ancestrales organizativos y de ver los resultados que se han conseguido a través del tiempo. Es decir, es una afirmación positiva de la aplicación del conocimiento que, en muchos de los casos, no se logra aplicar cuando se utiliza exclusivamente el conocimiento occidentalizado que no se termina de adaptar a nuestra realidad. Se puede deducir que esta estrategia permite vincular de manera directa al entorno con la universidad y con los sujetos llamados a modificar las condiciones existentes.

El estudio de caso se aplicará como herramienta pedagógica al incorporar dentro de los proyectos integradores de saberes, el estudio de un fenómeno de desarrollo microempresarial exitoso que haya sido emprendido por mujeres y/o por miembros de nacionalidades indígenas. Para ello, la investigación a nivel docente y de estudiantes es importante, así como su documentación y su posterior adaptación a las realidades de cada contexto (González et al., 2007).

Otra metodología es el estudio *in situ*. Este estudio demanda el traslado de los estudiantes y docentes hacia el lugar donde se presentan los hechos para estudiarlos desde su contexto. Como política de intervención y de vinculación con la colectividad, la CAE propone dar prioridad, para la transferencia de tecnología y los proyectos de investigación, a aquellos en los que se incorporen actores que promulguen la equidad de género, generacional y de diversas nacionalidades, para que sean estudiados en sus propias realidades. Con esta aplicación se asegura la difusión y promulgación de lo ancestralmente exitoso en el desarrollo empresarial, económico o territorial.

También se incorpora la sensibilización de los estudiantes y docentes frente a la realidad social con el uso de la metodología. El aprendizaje mediante el servicio, en el cual se procurará asistir mediante las funciones de la universidad a aquellos sectores en donde se priorice la equidad de género, generacional y de diversas nacionalidades es, sin duda, la mejor oportunidad para desarrollar los procesos de vinculación con la colectividad.

Parte de las políticas de la CAE es la formación de equipos de trabajo a nivel docente y estudiantil que estén integrados y liderados por personas de los géneros y de diferentes nacionalidades indígenas. En el caso de haberlos, ya sea a nivel de investigación formativa, disciplinar y vinculación con la colectividad, y como una política afirmativa permanente, el objetivo es desarrollar una visión amplia de la multidisciplinariedad.

La CAE de la UPEC ha asumido como una política permanente de su gestión académica a la inclusión de la interculturalidad y de la equidad de género. Sin embargo, se han diseñado los itinerarios académicos, que contribuyen de una manera decisiva al mejoramiento de la convivencia entre las nacionalidades, así como al reconocimiento y el respeto de las diferencias de género y generacional. De igual forma, se ha pretendido la tarea de diseñas las materias que comprenden los itinerarios que puedan contribuir de manera decisiva al Plan Nacional de Desarrollo en la zona que corresponde a la universidad, la zona uno de planificación del Ecuador.

Cada itinerario está conformado por tres asignaturas que se van a impartir en los últimos niveles de profesionalización de la carrera y que, por lo tanto, se corresponden directamente con la praxis profesional y del proyecto de titulación de carrera. Sin embargo, en menor medida, también se hace presente la unidad básica del conocimiento.

El primer itinerario se denominará Economía Social y Solidaria. Comprende las materias de Conocimiento Ancestral Organizativo, Política Económica y Social y Proyectos Comunitarios Socioproductivos. Este diseño ha sido desarrollado en función de múltiples fuentes bibliográficas en las que se destaca la importancia de la economía social y solidaria como modelo que permite acelerar el proceso de exclusión de las líneas de marginalidad de las poblaciones del país. En especial, aquellas que se encuentran situadas en las zonas rurales de territorio y que, por lo general, mantienen una economía basada en el autoconsumo y escala la comercialización de su producción.

El nombre de las materias seguramente no permite dimensionar el compromiso que adquiere la carrera con este sistema especial de desarrollo del país. Para subsanar esta deficiencia, se han diseñado los contenidos mínimos y proyectos investigativos y

devinculación con la comunidad que se llevarán a cabo durante la vida universitaria y la gestión académica. Las fuentes bibliográficas que han permitido conocer las experiencias de países de Latinoamérica ponen atención en todas las memorias de proyectos desarrollados en Colombia, Argentina, Guatemala y México.

Las publicaciones elaboradas por Agruco también han desempeñado un papel de apoyo, lo cual facilita conocer la excelencia académica alcanzada en Cochabamba, Bolivia, y la revista de divulgación científica *Compas*. En territorios cuya estructura económica mantiene una importante vinculación con la producción primaria, la universidad puede desempeñar un papel estratégico en la generación de conocimiento, el fortalecimiento de capacidades y la articulación con los actores productivos y sociales. Desde esta perspectiva, la educación superior no debe limitarse a la formación profesional, sino contribuir al desarrollo territorial mediante iniciativas que favorezcan la transformación productiva, la agregación de valor, el emprendimiento y formas de organización basadas en la cooperación y la economía social y solidaria. La articulación entre universidad, territorio y actores económicos permite aprovechar los recursos y oportunidades locales para promover la productividad, la competitividad y mejores condiciones de vida en las comunidades (Pérez Muñoz et al., 2019).

Los contenidos a dictarse deben tener una coherencia directa con los resultados del aprendizaje que se deseaba obtener al final de la carrera. De no darse de esta manera, se corre el riesgo de que lo trabajado en el aula, así como fuera de ella, arroje resultados diferentes a los que pretende lograr el perfil de egreso del estudiante. A continuación, se identifica cuáles son los resultados del aprendizaje que se ven favorecidos por la aplicación de los itinerarios académicos diseñados:

- Administrar y desarrollar el talento humano, al liderar y/o integrar equipos de trabajo y aplicar técnicas dialógicas-filiales de gestión de personal, de acuerdo con valores éticos, morales, legales, interculturales incluyentes y sociales profesionalmente aceptados, para cumplir los resultados y metas planteadas.
- Desarrollar las capacidades de liderazgo en ambientes empresariales privados, solidarios y sociales, lo cual promueve una filosofía dialógica y filial que vincule críticamente los procesos históricos e interculturales de las cosmovisiones, género y diversidad de capacidades.
- Capacidad para llevar a cabo proyectos productivos sociales y solidarios, para democratizar el acceso a los mercados, medios de producción y el trabajo.
- Conocer, valorar y respetar los conocimientos ancestrales y populares, la diversidad y multiculturalidad, así como la cosmología de los pueblos y nacionalidades del país como parte constitutiva del ser humano para construir una sociedad más humana, solidaria y ecológica.

Algunos de los contenidos que se trabajarán dentro de este primer itinerario, y que también van a ser temas de investigación y de proceso de vinculación con la sociedad, se detallan a continuación. Cada uno de ellos queda sujeto a la adaptación que sea necesaria para que el impacto sobre el desarrollo de la zona sea mayor. Únicamente, como proceso didáctico y reconociendo nuevamente la complejidad el quehacer profesional, se lo ha organizado en materias. Además, puede surgir el caso en el que cada contenido de ellas contribuya a un resultado de aprendizaje o a muchos de ellos. Asimismo, puede que corresponda a una unidad básica de conocimiento o a una profesional, a una de titulación o todas a la vez. Con esto, se asegura que se cumplan los principios de interdisciplinariedad.

La materia de Conocimiento Ancestral Organizativo estudiará los temas siguientes:

- Saber y conocimiento mítico.
- Análisis de casos de saberes ancestrales.
- Valores masculinos y femeninos.
- Estado plurinacional, políticas y proyectos que contribuyen a la interculturalidad y equidad de género.
- Conocimiento antropológico.
- Socialismo del siglo XXI.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Revalorización, diálogo de saberes y nuevos paradigmas de las ciencias y el desarrollo (Agruco, malla de revalorización).
- Gestión de la diversidad biocultural.
- Organización territorial comunitaria.
- Conocimiento antropológico.

Modelos interculturales

Tabla 33

Matriz de interculturalidad

Diálogo de saberes	Integración de estudiantes	Inclusión, diversidad y género
La carrera relaciona las siguientes asignaturas, que en su contenido trata temas de interculturalidad: se ha diseñado un itinerario denominado Economía popular y solidaria.	Enfoques de enseñanza y planes de estudio que implementará la carrera para asegurar que los estudiantes con itinerarios culturales y habilidades variadas sean incluidos e integrados.	Perspectivas de género incluidas en los ámbitos de estudio y de desempeño profesional.
Enfoques pedagógicos que la carrera llevará a cabo para asegurar el intercambio de conocimientos y la identificación de los recorridos interculturales de los alumnos. Dentro de las políticas que la escuela asume, se encuentra determinado la priorización en los trabajos de titulación, de investigación formativa y de vinculación con la colectividad a aquellas que puedan incorporar actividades que propicien la relación armoniosa de género y de interculturalidad.	En el desarrollo de los itinerarios para incluir cosmovisiones y habilidades variadas, se aplicarán metodologías pedagógicas. Para llevar a cabo la aplicación de los itinerarios de género, la interculturalidad se incorpora dentro del desarrollo de proyectos integradores de saberes la prioridad por aquellos que incluyan la equidad de género, o de nacionalidades indígenas. La universidad incorpora en su estructura curricular, líneas de investigación que incluyan lo intercultural y la perspectiva de género. La universidad pone a disposición de los estudiantes los talleres extracurriculares que tienen que ver con el rescate de las culturas ancestrales a través de clubes de danza ancestral, de historia, lectura, etc. Los itinerarios académicos electivos de los estudiantes incorporan al menos una asignatura en la que su contenido específico se relaciona en su totalidad con la equidad de género y la interculturalidad.	Métodos pedagógicos y científicos que garanticen la perspectiva de género en la carrera.

Iniciativas y programas que implementan conocimientos tradicionales, ancestrales y cotidianos para solucionar problemas. La asignatura que se incorpora dentro de los itinerarios electivos de la carrera incluye la resolución de problemas organizacionales basados en los contenidos ancestrales estudiados. Esta programación se encuentra en continuo cambio, dependiendo del entorno y temas de coyuntura que puedan presentarse, pero al menos se incorporará la resolución de problemas a partir de las cosmovisiones siguientes: Los mindalaes pastos (Delgado, 2004), la organización incásica, y los nuevos modelos de organización tales como la minga, la asociatividad, las culturas emprendedoras de los otavalos, etc.	Iniciativas y programas interculturales que aseguren la inclusión en el ámbito educativo. Proyecto de estudios especiales de los saberes ancestrales organizativos de los pastos, incas y otavalos, incluidos en el contenido de estudios de los Itinerarios electivos.	Planes y proyectos académicos de la carrera que utilicen una perspectiva de género. Proyecto de estudios especiales de género contenido de estudios de los itinerarios electivos.

Definición de competencias y aptitudes teóricas, metodológicas y actitudinales que asegurarán la educación del ciudadano intercultural. Aquí se incluyen los contenidos teóricos a tratarse en los itinerarios académicos.	Habilidades cognitivas y actitudinales incluidas en el currículo que asegurarán la participación de los alumnos y su asimilación de perspectivas de inclusión intercultural y educativa.	Destrezas y habilidades incluidas en el perfil curricular que garanticen la perspectiva de género en los profesionales del futuro. El profesional de administración de empresas de la UPEC es capaz de practicar valores de pertinencia, bioconciencia, y participación responsable. Busca la redistribución de los factores de producción y de la riqueza, la filialidad, lo intercultural y un pensamiento histórico crítico.

Conclusiones

El estudio confirma que el rediseño curricular de la carrera de Administración de Empresas debe alinearse con las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, así como con la normativa vigente en educación superior. Esta articulación garantiza el cumplimiento legal y permite responder a las necesidades específicas de la Zona 1, donde predominan micro y pequeñas empresas y se proyecta un cambio hacia una matriz productiva más diversificada. La pertinencia se convierte en un factor clave para que la formación académica impacte directamente en el desarrollo económico y social del territorio.

Los resultados evidencian una alta demanda de profesionales en administración en sectores estratégicos de la Zona 1, especialmente en empresas privadas y organizaciones vinculadas a la economía popular y solidaria. A pesar de que la tasa de empleabilidad es favorable, se identifican brechas en competencias específicas y genéricas que deben ser atendidas mediante un currículo actualizado, que esté orientado a la innovación, la gestión estratégica y el uso intensivo de la tecnología. Esto permitirá a los nuevos profesionales el acceso a un empleo y la contribución a la sostenibilidad del cambio de la matriz productiva.

El análisis revela que la competitividad empresarial depende cada vez más de la adopción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, ERP y plataformas digitales. La carrera debe integrar estas herramientas en su formación para preparar profesionales capaces de gestionar información compleja, automatizar procesos y tomar decisiones estratégicas en entornos globalizados. Esta adaptación tecnológica responde a las exigencias

del mercado y posiciona a la academia como un actor clave en la transferencia de conocimiento y en la innovación territorial.

El diseño del plan de estudios debe incorporar principios de desarrollo socioeconómico, ayuda mutua y espíritu emprendedor, lo cual garantice la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las agendas locales. También debe reconocer el papel de los conocimientos tradicionales y las prácticas comunitarias en el fortalecimiento de la identidad local, de modo que salvaguarde así la inclusión cultural y la igualdad de género. A través de este enfoque integrado, se formarán profesionales dotados tanto de competencia técnica como de integridad ética, capaces de idear soluciones sostenibles y, al mismo tiempo, promover el desarrollo humano local.

Referencias

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2005). *Libro blanco: título de grado en economía y en empresa.* Aneca. https://www.aneca.es/documents/20123/340261/libroblanco_economia_def.pdf/94e58d9f-e87d-ad09-d15e-a788cb3b9fd6?t=1778756053829

Brunsteins, P. (2008). Algunas reflexiones acerca de la simulación mental y la perspectiva de la primera persona. *Areté*, *20*(1), 7-38. https://www.scielo.org.pe/pdf/arete/v20n1/a01v20n1.pdf

Burneo, A., & Yunga, D. (2020). Acceso de jóvenes a la educación universitaria en el Ecuador: reformas, políticas y progreso. *Sissyphus journal of education, 8*(02), 70-85. https://doi.org/10.25749/sis.20259

Calderón Lucio, T. P., Vera Gutiérrez, G. G., Farfán Menéndez, L. B., & Cano Caicedo, D. C. (2024). Impacto en el proceso de cambio en la matriz productiva en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 31-44. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10267

Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red.* Universitat Oberta de Catalunya.

Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional.* INTEC-CHILE. p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf

Cifuentes Medina, J. E., & Camargo Silva, A. L. (2017). El sistema de formación de maestros en México: Continuidad, reforma, cambio y desafíos de la política educativa. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación, 7*(2), 107-119. https://doi.org/10.15332/erdi.v7i2.2009

Cifuentes Medina, J. E., Gonzalez Pullido, J. W., & López Valiente, E. J. (2023). Globalización, reformas y políticas educativas en América Latina. *Revista republicana,* (35), 209-225. http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2023.v35.a156

Consejo de Educación Superior (2013). *Rendición de cuentas periodo 2013.* CES. https://www.ces.gob.ec/?page_id=2546

Consejo de Educación Superior (2019). *Reglamento de régimen académico*. CES. https:// www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3_Reformas/r.r.academico.pdf

Esperanza Amaya, J. M., Rodríguez Echenique, C., Cesar Valdés, J. C., Rosalba Rodríguez, J. A., & Arboleda Aparicio, J. C. (2025). *Liderazgo y gerencia en la era digital latinoamericana.* Masferrer Editores.

Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento, 6*(8), 318-329. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592

Gómez Hurtado, C., & Panchano Valencia, N. del R. (2019). *El turismo, capital social y valor agregado de Esmeraldas. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (9), 5-18. https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/09/turismo-valor-esmeraldas.html*

González Laguna, A., & Lara Martínez, O. R. (2024). La importancia del uso de las tecnologías en las organizaciones. *LATAM Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades 5*(5), 4423-4435. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9789050

González, N., Zerpa, M. L, Gutiérrez, D., & Pirela, C. (2007). La investigación educativa en el hacer docente. *Lauro, 13* (23), 279-309. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102315

Guerrero Luzuriaga, A., Marín Guamán, M., & Bonilla Jurado, D. (2018). ERP como alternativa de eficiencia en la

gestión financiera de las empresas. *Revista Lasallista de Investigación, 15*(2), 182-193. https://www.redalyc.org/journal/695/69559233015/html/

Guridi, L., & Mendiguren, J. (2014). *La dimensión económica del desarrollo humano local: la economía social y solidaria.* Hegoa. https://dhls.hegoa.ehu.eus/courses/5406

Hernández, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación agraria y ambiental, 9*(1), 157-164. https://doi.org/10.22490/21456453.2186

Hoffmann, G. (2023). Enterprise resource planning, saberes administrativos y profesionales en ciencias económicas. *Revista academia & negocios, 9*(2), 141-154. https://doi.org/10.29393/RAN9-12ERGH10012

Huh, J., DeLorme, D. E., & Reid, L. N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advertising. *Journal of consumer affairs, 40*(1), 90-116.

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2008). *Declaración y plan de acción de la conferencia regional de educación Superior en América Latina y el Caribe.* Iesalc. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181453.locale=es

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Base de Datos-Censo de población y vivienda 2010.* INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda-2010/

James, H. L, Ngo, T., & Wang, H. (2025). Firm-Level regulatory intensity and labor investment efficiency. *Journal of risk and financial management, 18*(1), 1-25. https://doi.org/10.3390/

jrfm18010006

Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of management journal, 67*(1), 5-32. https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426

Jubeto, Y., Guridi, L., & Fernández, M. (2014). *Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador*. Hegoa. base.socioeco.org/docs/_assets_pdfs_318_dialogos_sobre_ess_en_ecuador.pdf

Larrea de Granados, E. (2014). *El currículo de la educación superior desde la complejidad sistémica*. Consejo de Educación Superior.

Ley Orgánica de Educación Superior [LOES]. Suplemento 298 del Registro Oficial, de 12 de octubre de 2010 (Ecuador). https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf

Marcet, X. (2013). *Universidad, innovación y emprendimiento*. Xavier Marcet.

Mato, D. (Coord.). (2008). *Diversidad cultural e interculturalidad en educación superior: experiencias en América Latina*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183804

Matute, V., Viñansaca, X., & Capa, M., (2023). El e-commerce B2C como estrategia de internacionalización de las pymes enfocadas en el sector textil. *593 Digital publisher Espacio después de la coma* (3), 428-439 https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1719

Morales Jasso, G., Rodríguez López, A., & Saury de la Garza, C. I. (2021). Clasificación de las ciencias y otras áreas del conocimiento, una problematización. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, *12,* 1-22. https://

doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v12i0.1354

Morin, E. (2021). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378091

Ojeda, A. M., Valera, J. B., & Diaz, O. (2025). Artificial intelligence of big data for analysis in organizational decision-making. *Global journal of flexible systems management, 26*(3), 515-527. https://doi.org/10.1007/s40171-025-00450-2

Pérez Muñoz, C., Gómez, M. E., Hernández Arteaga, I., & García Porras, S. (2019). Educación superior y economía solidaria hacia un enfoque territorial. *Sophia, 15*(1), 16-30. https://doi.org/10.18634/sophiaj.15v.1i.902

Ramírez Gallegos, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador: hacia la constitucionalización de la sociedad del buen vivir.* Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/Tercera_ola_de_transformacion_de_la_educacion_superior_en_Ecuador3.pdf

Salomon, F. (2011). *Los señores étnicos de Quito en la época de los incas: la economía política de los señoríos norandinos.* Instituto Metropolitano de Patrimonio; Universidad Andina Simón Bolívar.

Schmelkes, S. (2024). El potencial de la educación para conservar y para transformar. *Revista latinoamericana de estudios educativos, 54*(1), 411-430. https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.1.614

Scott, C. (2021). Managing higher education for a changing regulatory environment. *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal, 24*(1), 7-20. https://doi.org/10.1108/

PAP-10-2020-0045

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2023). Plan InnovaCIT: plan nacional de la economía social de los conocimientos, creatividad, innovación y saberes ancestrales (Plan nacional ESCCISA). SENESCYT. https://educacion.gob.ec/edusuperior/wp-content/uploads/2024/04/plan_esccisa.pdf

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2015). *Estadísticas e Indicadores de Educación Superior: Docentes UEP-ISTT 2015*. SENESCYT. https://siau.senescyt.gob.ec/indicador-docentes/

Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (2010). *Política nacional de ciencia, tecnología e innovación del ecuador 2007-2010*. República del Ecuador. https://healthresearchwebafrica.org.za/?action=download&file=pol_nac_cti.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Senplades https://sangregorio.edu.ec/uploads/archivos/Buen%20Vivir%20Plan%20Nacional%202013 %20-%202017.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010). *Agenda Zonal para el Buen vivir, propuesta de desarrollo y lineamientos para el ordenamiento territorial.* Senplades.

Tenas Alós, M., Colás Languardia, M., Mainar, R., & Lascorz Collada, M. (2024). *Sostenibilidad y justicia social: bases para un crecimiento sostenido, inclusivo y equitativo.* Colex. https://d2eb79appvasri.cloudfront.net/erp-colex/openaccess/libros/openaccess_7810.pdf

Universidad Técnica Particular de Loja. (2024). *El futuro del marketing está en la tecnología.*https://noticias.utpl.edu.ec/el-futuro-del-*marketing*-esta-en-la-tecnologia

Wen, S. (2024). *Achieving the EU's digital decade targets for 2030 will deliver a more competitive European economy*. Huawei Blog. https://blog.huawei.com/en/post/2024/1/10/eu-digital-decade-2030-competitive-economy

II

Dominio académico

Fernando Javier Villarreal Salazar
Docente Titular

Resumen

La evolución conceptual y práctica en el campo de la administración de empresas ha experimentado cambios tecnológicos, sociales y culturales durante el siglo XXI. La globalización, la innovación, la responsabilidad social, el aprendizaje organizacional, la interdisciplinariedad y la economía solidaria han cambiado el rol del administrador, convirtiéndolo en un actor clave dentro de las organizaciones. Mediante una investigación documental, se abordan perspectivas teóricas y evidencia empírica que fundamentan el diseño del dominio académico de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Este dominio se estructura en áreas clave y tres líneas de investigación que responden a las necesidades del territorio. La docencia, la investigación y la vinculación se articulan mediante los ejes transversales como la sostenibilidad, la innovación y la gestión del conocimiento. Estos componentes permiten orientar

una formación más acertada, actualizada y alineada con los desafíos globales. Se concluye que la formación del administrador debe mantener una visión integral, ética y comprometida con el desarrollo y fortalecimiento del tejido productivo, local, regional y nacional. Además, debe promover que los profesionales sean capaces de enfrentar los cambios, tomar decisiones informadas y contribuir al desarrollo sostenible.

Introducción

La estructura de la empresa (que engloba la gestión, la organización y la cultura organizativa) siempre constituye el punto de partida. En este contexto, los hechos que derivan de la internacionalización económica tienen una conexión directa con el progreso de la productividad y la competitividad de las empresas en un mundo globalizado (Ramírez et al., 2023). Desde esta perspectiva, la ocupación administrativa empieza a ser indispensable para administrar los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones con un enfoque que puede ser verificado y objetivo (Villafañe, 2005).

El nacimiento del tercer milenio pone , a directivos y administradores, la principal tarea de comprender la naturaleza del cambio organizacional (Torres, 2001). Con el paso del tiempo, se evidencia la intención de mejorar la gestión organizacional, también del planteamiento de perspectivas teóricas que ayuden a determinar las habilidades y formas organizacionales que influyen en la toma de decisiones en las empresas, unidades estructurales e instituciones, tanto dentro como fuera de la organización, industria o parte del sistema económico de producción (Sierra, 2003).

El progreso anterior ha establecido una base firme para entender el valor de los marcos teóricos en la evolución de la cultura empresarial. En cuanto a esto, la administración tiene previsto implementar un marco conceptual de aprendizaje organizacional en las empresas como factores esenciales para aprovechar los recursos humanos y el conocimiento con el fin de generar valor.

La trayectoria de la administración sienta las bases para una reforma del pensamiento ejecutivo, combinada con un examen crítico de los discursos contemporáneos que ha generado varias teorías y conceptos (Medina y Avila, 2002). Los modelos que se basan en el análisis lineal de elementos como la productividad, la competitividad, el rendimiento y la rentabilidad económica son objeto de críticas que llaman a su reestructuración. La universalización, en conjunto con el robustecimiento de las grandes corporaciones transnacionales y la economía de mercado, impacta la habilidad de las naciones para regular acciones y decisiones en el ámbito organizacional y empresarial (Puerto, 2010). El resultado de esta movilidad económica lleva a que la política y la sociedad repiensen las estrategias gubernamentales para responder a las narrativas y los cambios emergentes.

Esta combinación de ética, cultura y sociedad presenta a los gerentes el desafío de la integración empresarial, en la cual el gobierno y la participación local son de gran valor para lograr la pertinencia empresarial y la solidaridad.

En este clip cronológico, se encuentran las trayectorias profesionales de los gerentes y ejecutivos que se han visto condicionadas por conceptos y tendencias relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE). El *marketing*, la publicidad y el compromiso con el mercado se consideran un accionar ético y solidario con el entorno y el contexto económico, social, ambiental, así como el de producción y humano, en los cuales surgen el conocimiento, la experiencia y la práctica disciplinarios (Ramos, 2021). La contribución de estos aspectos a la consecución del desarrollo sostenible en su conjunto es

otra idea que los autores deberían volver a incluir como pregunta de revisión imprescindible, según la metodología empleada.

El punto principal al examinar este corte cronológico depende de lo que el poder ejecutivo pueda hacer para promover actitudes y prácticas de desarrollo sostenible. Los administradores, como actores sociales, no pueden ignorar las realidades que se presentan en el contexto que rodea su entorno (Rojas, 2025).

A partir de esta realidad, se evalúan las tendencias de la profesión, así como los actores y sectores que deben ser abordadas por un dominio académico pertinente. Para ello, en los resultados de esta investigación se detallan los ejes transversales para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas (CAE), así como el marco de las líneas de investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) para ciencias administrativas:

- Línea 1: microempresa, economía social y solidaria.
- Línea 2: gestión de intangibles y capital intelectual.
- Línea 3: competitividad empresarial.

Metodología

El desarrollo de esta investigación se trabajó con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y documental; asimismo, se analizó el dominio académico de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. El estudio se basó en la revisión de documentos institucionales relacionados con la estructura de la malla curricular de la carrera y las líneas de investigación de la universidad, además de incluir bibliografía sobre las tendencias de la administración.

En la primera fase, se analizaron documentos oficiales de la carrera, particularmente su misión y visión, en relación con la misión, visión y líneas investigativas de la universidad. Complementario a ello, se estructuró el estado del arte, referente a la literatura científica actualizada sobre la administración de empresas, en torno a organización, procesos y tendencias de la profesión.

Por consiguiente, se analizaron las líneas de investigación de la universidad respecto a cada asignatura de la carrera, a partir de los ejes de microempresa, economía social y solidaria; gestión de intangibles; y competitividad empresarial. Al tomar como base esta distribución, se describen itinerarios de formación emprendedora.

Esta estructura metodológica permite entender los componentes del dominio académico de la carrera y la relación de las asignaturas del plan de estudio que recibe el estudiante durante su formación académica con el aporte a la sociedad.

Resultados

El contexto institucional en el que se establece la carrera Administración de Empresas nace desde la misión y visión de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. El Consejo Superior Universitario de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2022), en el artículo 3, menciona la misión institucional: "la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), articula de manera efectiva las funciones de investigación, vinculación, docencia y la gestión integral de la calidad, promoviendo la sostenibilidad, el emprendimiento, innovación, uso social del conocimiento y la internacionalización" (p. 7).

Asimismo, en el artículo 4, se menciona como su visión:

> La Universidad Politécnica Estatal del Carchi se posiciona por su calidad académica, siendo reconocida como referente por

> el impacto de su investigación y vinculación con la sociedad, la mejora continua de su gestión integral, aportando al desarrollo sostenible a través del uso social del conocimiento (Consejo Superior Universitario Politécnico, 2022, p. 8).

En este contexto, la CAE propone un horizonte prometedor para sus estudiantes y la sociedad en general mediante su misión y visión como carrera de las ciencias administrativas. Su misión establece que:

> La carrera de administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi forma profesionales competentes y articula de manera sinérgica las funciones de docencia, investigación y vinculación para una formación profesional y empresarial integral de calidad que impulsa el desarrollo sustentable, la creatividad, la innovación y el uso social del conocimiento (UPEC, 2022, p. 5).

Por su parte, la visión señala:

> La carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se convertirá en un referente nacional e internacional en la formación de profesionales con excelencia académica que crean valor en la gestión de los negocios, contribuyendo en el desarrollo sostenible a través del uso social del conocimiento contribuyendo al desarrollo del país y la región con la transformación del mundo empresarial del país (UPEC, 2022, p. 5)

Al abordar desde el marco legal el funcionamiento de la CAE, bajo el marco administrativo de la UPEC, se toma en cuenta la estructura interna y externa de esta institución de educación superior. Para ello, el reglamento de investigación guía la producción académica de la carrea, que involucra docentes y estudiantes en la búsqueda de nuevo conocimiento. Adicionalmente, y de forma externa, es necesario ajustarse a los lineamientos del Consejo

de Educación Superior (CES, 2021) que describe las siguientes directrices:

- Actividades de aprendizaje: autónomo, en contacto con el docente y práctico experimental.
- Líneas institucionales: apoyo directo a la investigación básica, aplicada, experimental y formativa de las carreras.
- Investigación institucional: dependiente de cada IES, con base en su oferta académica de grado o posgrado.
- Investigación formativa en tercer nivel: desarrollo de conocimientos y técnicas investigativas orientadas a la innovación científica y humanística.
- Proyectos de desarrollo: las IES con dominios académicos afines al desarrollo social, ambiental y cultural podrán crear proyectos de investigación que generen resultados aplicables mediante vinculación con la sociedad.
- Investigación y contexto: la investigación en la educación superior debe ser concebida y realizada teniendo en cuenta el entorno cultural y social de la realidad que se estudia, en la que los resultados puedan aplicarse.

Estado del arte del estudio de la administración de empresas

La administración centrada en la organización. La posibilidad de modernizar sus prácticas organizativas se ve restringida por dos circunstancias: la incertidumbre vinculada a la eficacia y eficiencia como nuevas formas de estructurar procesos que son innovaciones tecnológicas y los costos altos que supone para las compañías modificar su estructura organizativa (Hannan y Freeman, 1984; 2001, citados en Torres, 2001). Entonces, modificar las rutinas de la

organización supone aceptar que la incertidumbre es un elemento que fomenta discusiones y determinaciones acerca de innovación en las compañías.

La administración se vuelve protagonista por la globalización económica. Este hecho crea la obligación de promover los estudios de la materia de administración como un elemento fundamental para cambiar la función del talento humano administrativo y la naturaleza de las organizaciones empresariales. "La investigación es percibida como una actividad, cuyo desarrollo está relacionado con su internamiento, que se manifiesta en el tránsito de un investigador individual a un grupo de investigadores, que es el sujeto de la actividad" (Castellanos y Martínez, 2002, p. 108).

Este cambio de perspectiva en la investigación se divide en dos funciones, la primera de las cuales es la institucionalización de las actividades de investigación dentro del marco respetable de una organización ya sea comercial, social o cultural. El segundo es el estudio, el cual implica analizar la gestión organizacional como un factor que puede contribuir al crecimiento de las instituciones. Este extenso transcurso de reflexión produjo nuevos conceptos clave, que permitió incorporar la investigación básica y aplicada en el sector empresarial e industrial, dentro de un marco de discusión innovador, pero también medir el impacto de la eficiencia técnica mediante herramientas como CCR, BCC y SBM (Pérez et al., 2003). Calderón et al. (2003) destacan la importancia organizacional que tienen para determinar el impacto de cada uno de los elementos que afectan el bienestar laboral, la satisfacción de los clientes y la resolución de los conflictos. Todo esto es útil para abarcar cabalmente el impacto que se produce en este contexto relacional y su contribución a mejorar la calidad de vida de los involucrados en la cadena de valor y desarrollar conocimiento administrativamente relevante.

Se entiende por aprendizaje relacional al proceso de creación de valor que se basa en la interacción entre el capital estructural y el humano. Este aprendizaje se produce mediante la interacción de información, por lo cual emplea un conocimiento claro acerca de los consumidores, para desarrollar el capital del cliente (Cegarra y Rodrigo, 2003). Esta situación sitúa a la profesión directiva en un nuevo contexto epistemológico, en el cual los resultados de la gestión actual se incorporan a nuevos desafíos teóricos y prácticos. La gestión representa más que comprar tecnología, innovar en productos de consumo y reducir costos para hacer de una empresa, una organización rentable. En mayor medida, el gerente se ha convertido en un agente social que requiere ser capacitado e informado (Salcedo, 2021) para comprender a la perfección la naturaleza de todos los cambios estructurales en las distintas situaciones en las que interviene.

La aparición de nuevos temas teóricos que requieren que los gerentes mediten con espíritu crítico sobre la situación económica y las posturas ideológicas y legales generadas por los nuevos requerimientos de su campo (Gorbaneff, 2003). Es esencial analizar la realidad para hallar respuestas a estos problemas, ya que sin el administrador no se puede hacer una contribución importante a su desarrollo profesional y al de la ciencia de la gestión.

Los aportes de los primeros cinco años del tercer milenio resaltan la estructura y el desarrollo administrativo, por lo cual investigan métodos administrativos que faciliten decisiones estratégicas para alcanzar políticas públicas de gran relevancia e impacto.

En relación con esto, cuatro aspectos son de suma importancia: "la forma de interacción entre las partes, el mecanismo de coordinación de la acción, el marco legal utilizado y los incentivos económicos" (Torres et al., 2004, p. 64).

Estas áreas no pueden plantearse sin una comprensión que sea clara, puesto que significa gestionar el talento humano en cada una de las entidades actuales. La administración del talento humano requiere "una variación cultural que defina una estrategia centrada en las personas que promueva el desarrollo de los talentos y capacidades individuales" (Calderón, 2004, p. 74).

Desde esta perspectiva, un gerente entiende que su profesión cobra sentido y trascendencia cuando se esfuerza por maximizar la capacidad del personal de la empresa o agencia y cuando logra satisfacer necesidades de sus clientes, usuarios o también beneficiarios. Como resultado, la humanización es vista como un aspecto importante de la mejora en la administración, como método para el caso de los administradores como servidores públicos.

La gestión del talento humano se alinea con los conceptos teóricos que son impulsados por la gestión de la calidad total, lo cual construye un enfoque idóneo para lograr el equilibrio entre los resultados empresariales, capacidades, competencias y destrezas de los participantes. Dentro del desarrollo organizacional, se impulsa el modelo de gestión como alternativa a los modelos tradicionales (Sánchez, 2009). Este se caracteriza por una concepción positiva de la gestión y reducción empírica en el campo del trabajo profesional.

En la crítica presentada, se amplía la perspectiva más allá de la especialidad y se sostiene que cada uno de los métodos de evaluación relativa debería complementarse con enfoques cualitativos como la gestión de la calidad, el dominio y la administración del talento humano. Poco a poco, se generó un ámbito de debate más extenso, dado que la administración tiene un rol relevante en el avance de la responsabilidad social empresarial (RSE).

La responsabilidad social empresarial "incrementa su visibilidad y mejora su posición ante el público, al mismo tiempo que contribuye a ganar y mantener clientes, lo cual propicia una mayor viabilidad del sistema comercial" (Anderson, 1989, p. 11).

La implementación de la RSE tiene un efecto positivo tanto en las relaciones internas como externas de la organización que se centran en el empleo de recursos naturales, fomentan el respeto por los derechos humanos de los empleados y promueven una producción sostenible que favorece una relación equilibrada con el medio ambiente. Estos puntos de vista, que brindan a los administradores un entendimiento diferente del conocimiento en relación con la disciplina, comienzan a conectarse con varias áreas enfocadas en el conocimiento y los métodos científicos para acceder a la información sobre la verdad que lo atrae.

El autodiagnóstico y la evaluación de diversos avances de responsabilidad social empresarial son dos estrategias básicas para que toda organización logre su desarrollo institucional (Montoya y Castellanos, 2004). De esta manera, las formas tradicionales de seguimiento y vigilancia se están transformando a la luz de los avances en la creación de las sociedades con el nuevo conocimientoproducido en esta nueva era. Lo que sí queda claro es que los avances recientes (que corresponde al estudio de la administración entre los años 2000 y 2005) han logrado centrarse en varios procesos de la reflexión crítica, pues sustentan que la administración se basa en la disciplina profesional y social, lo cual proyecta contextos que sean económicos, políticos y culturales. La globalización de la economía, el progreso tecnológico, la necesidad de establecer la responsabilidad como ética con el medio ambiente y las personas son algunos de los factores esenciales que han influido en la transformación de las prácticas organizacionales, así como de la gestión del conocimiento, el talento y el capital (Hernández y Cortes, 2025).

Elementos teóricos para una reforma del pensamiento del administrador. Durante la primera década del siglo XXI se produjeron transformaciones significativas en las tendencias intelectuales de la administración, particularmente en ámbitos relacionados con las economías solidarias, el cooperativismo, los modelos interdisciplinarios, los derechos humanos, la transferencia del conocimiento científico y los nuevos enfoques gerenciales. En este contexto, las herramientas conceptuales y profesionales de la administración adquirieron una importante connotación social dentro de escenarios académicos, institucionales, públicos y privados. De esta manera, surge un enfoque orientado al desarrollo holístico del individuo, concebido como protagonista de su propio crecimiento y como un agente activo de transformación colectiva, de modo que trasciende los espacios tradicionales de interacción y discusión en los que actúan los profesionales de la administración.

La gobernabilidad local aparece en nuevas tendencias y nuevos discursos como un aspecto importante del análisis para la realidad actual (Vargas, 2011). Esta comprensión y el desarrollo de conceptos innovadores permiten que la profesión directiva avance como un factor dinamizador en la toma de decisiones de empresas e instituciones. De este modo, estas organizaciones se vuelven capaces de responder a las nuevas necesidades de los ciudadanos, lo cual refleja la contribución del ejecutivo al desarrollo de una comunidad más democrática e inclusiva

La idea de gobernabilidad local es útil para estructurar los desarrollos recientes en la investigación administrativa, puesto que destaca el valor agregado de las condiciones democráticas sobre la participación ciudadana y su impacto resulta clave en configuraciones de escenarios dinámicos que ponen a prueba las competencias del administrador. Otro aporte se relaciona con la posibilidad de aplanar el camino para lograr prácticas sociales más inclusivas, como la economía solidaria. Esta se ha caracterizado por complejos

componentes culturales, éticos y socialmente sensibles (Rojas, 2023). En este sentido, el componente cultural y moral precisa especial atención, pues toda organización de economía solidaria debe apostar por expresiones de sensibilidad social y promover valores como la solidaridad, la cooperación, el autogobierno y, especialmente, prácticas relacionadas con la reciprocidad (Orrego y Arboleda, 2005).

Estos nuevos escenarios son relevantes y adecuados para la acumulación de conocimiento que impulsa el estado del arte administrativo hacia un espacio de reflexión y acciones más individuales, enfocadas en la comunidad. Este concepto es inherentemente persuasivo porque tiene la capacidad de integrar otros asuntos, lo que hace que el gobierno esté más involucrado en prácticas sociales gracias al progreso humano. El análisis organizacional es uno de los temas en los que se piensa y, cuando se incorpora al entorno de la organización, tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión continua de las personas presentes en cualquier institución gubernamental. El aprendizaje organizacional tiene una naturaleza estratégica en la administración de organizaciones y es un elemento fundamental en el proceso del conocimiento (Londoño y Acevedo, 2018). En otras palabras, es necesario describir el proceso de aprendizaje que hará posible la creación de un conocimiento más entendible.

Esta visión integradora de la gestión trasciende las fronteras de las disciplinas, las cuales no se centran únicamente en aspectos estratégicos, técnicos o metodológicos. Los conceptos avanzados de compromiso humano, solidaridad, aprendizaje organizacional y gestión del talento facilitan la incorporación para introducir la interdisciplinariedad como un recurso conceptual clave para discutir la identidad profesional de los gerentes. La interdisciplinariedad es el modo de análisis requerido para comprender y traducir problemas

teórico-empíricos complejos (Bell et al., 2022) y explicar las relaciones multifactoriales y multicausales.

El punto de vista interdisciplinario utilizado en la gestión impulsa la participación en equipos de investigación que abordan aspectos externos que van más allá de la implementación de la tecnología y la inclusión de aportes que contribuyan a la psicología organizacional. Todo esto busca obtener la formación profesional de un directivo capaz de analizarse de forma crítica a sí mismo, sin perder de vista estas diferencias que existen entre los conocimientos, los hechos o las situaciones que conforman la interdependencia de su entorno laboral, académico y social.

Esta posición de autocrítica puede impulsar al emprendimiento en cada uno de los líderes y sus entornos de influencia. Sin esta, sería difícil crear una empresa, puesto que tanto la noción empresarial y la incitación del pensamiento creativo son factores fundamentales para expandir la gestión como una disciplina que debe contestar a las necesidades mediante un determinado desarrollo orientado a la transformación.

La imagen de los directivos ha sufrido enormes cambios y connotaciones en el ámbito público, lo cual genera un marco conceptual que los sitúa en la administración pública. Esto otorga autenticidad al rol que se puede desempeñar en la sociedad y responde al surgimiento de esta visión, la cual está centrada en líderes conectados con la sociedad y encaja con un pensamiento relevante, reconocido en los últimos años: "La determinación de la relación positiva entre el liderazgo carismático y el desempeño organizacional facilitará el desarrollo de prácticas de reclutamiento, selección y capacitación destinadas a maximizar el desempeño organizacional a través del liderazgo carismático" (Borrero et al., 2008, p. 126).

La gestión empresarial comprende todas las acciones guiadas por líderes de negocios con el objetivo de expandirse en términos políticos, sociales y económicos (tanto al interior de sus propias compañías como en el contexto económico) para que un sector específico tenga más capacidad en un mercado particular e impacte a las empresas. El desarrollo y avance económico en el país guían esta gestión hacia áreas más productivas, al crecimiento a largo plazo y al desarrollo por regiones. "El interés de la gestión empresarial radica en que debe ser el motor básico del proceso administrativo y su gestión para lograr la calidad empresarial integral" (Gómez, 2008, p. 162).

El concepto de gestión empresarial abarca conocimientos que son muy valiosos para los gerentes, porque les permiten ser sinérgicos frente a las crecientes exigencias de una sociedad que está estructurada y es compleja, debido a que crea nuevas necesidades y prioridades, tanto en la parte administrativa como en lo comercial y organizacional. Estas consideraciones establecen una idea potencialmente transformadora que instituye un lugar de encuentro para otros tipos de conocimientos que otorgan una base epistemológica, filosófica, y metodológica más sólida al campo de la administración.

Una administración con responsabilidad social para el desarrollo sostenible. En el ámbito del desarrollo sostenible, este concepto debe dividirse a partir de tres dimensiones: ecológica, económica y social. De esta manera, se reconoce la relación triple entre el bienestar social, el medio ambiente y la prosperidad económica (Sterling, 2011, citado en Navarrete, 2015). La responsabilidad social empresarial (RSE), dentro de este enfoque de desarrollo sostenible, no entra en conflicto con la economía y la contabilidad. Por ende, desde este punto de vista, un incremento de la liquidez y el fortalecimiento accionario —elementos clave para el rendimiento económico— se comprenden mejor cuando estos factores se analizan en función de

los retornos obtenidos y su contribución social. En este sentido, aplicar una política de desarrollo sostenible con responsabilidad empresarial implica mirar los criterios de rentabilidad y promover el análisis del posible impacto ambiental que las empresas ocasionan (Accinelli y Fuente, 2013).

La consolidación de las prácticas de RSE se asume a partir de las diversas características culturales, las cuales se manifiestan dentro de una institución u organización. La participación de los empleados es muy beneficiosa para fortalecer la gestión interna. La denominada acción de participación se entiende como participación en una toma de posición (Higuita, 2015).

Los gerentes que logran construir una cultura organizacional basada en la participación activa de sus colaboradores dentro de la empresa aseguran que las prácticas de comportamiento socialmente responsable se promuevan y fortalezcan desde el interior de la organización (Gaete, 2015). Cuando la responsabilización es aplicada por los miembros de la organización y la contabilidad, como un movimiento del día a día, se puede inspirar compromiso, influencia y propiedad en todos los empleados de la organización. Por ende, todos se sienten apoyados y respaldados por la tarea de liderazgo. Los gerentes que piensan más allá de las funciones centrales descubren que el principio motivacional es la responsabilidad social, lo cual apoya al desarrollo organizativo, incluyendo la gestión interna y las actividades de comunicación como parte del proceso de gestión externa. Claramente, los ejecutivos y líderes empresariales ingresaron al mundo organizacional del "compromiso cívico" durante este período (Arias et al., 2015). Asimismo, es de suma importancia para la mejora continua de la responsabilidad social con el fin de lograr el desarrollo simultáneo de la economía, la ecología y la cultura social (Morales, 2020).

El progreso en el ámbito empresarial con respecto a la aplicación estratégica del *neuromarketing*, del mismo modo, los avances comerciales en "aplicaciones estratégicas del neuro*marketing*" son esencialmente un aspecto de la publicidad basada en el uso de los mundos sonoro y sensoriomotor hacia el *marketing* digital (Baquero y Baquero, 2025). Desde el punto de vista de la gestión y el *marketing* verde, esta clase de comportamiento publicitario no puede ser engañosa, ni olvidar la responsabilidad social como potencial elemento organizativo. La sustentabilidad, la responsabilidad social y la rentabilidad económica se pueden alcanzar sin poner en peligro las condiciones laborales, ambientales y culturales que surgen al producir, intercambiar y consumir productos y servicios (Moscoso et al., 2023). Esto implica un avance cualitativo en la comprensión de la realidad y la aceptación de los desafíos de transformación que enfrentan los líderes en cada momento histórico.

Tendencias de la profesión: gestión por resultados, visión estratégica, actualización y autoaprendizaje, concientización del respeto a la naturaleza. En el aspecto profesional, se enfatizó la importancia de la gestión del talento basada en resultados. Los mercados competitivos hacen que la compensación de los ejecutivos y el desarrollo profesional se centren más en las metas que en lo que las personas pueden lograr con recursos limitados (Díaz et al., 2021). Las organizaciones necesitan profesionales (incluido el talento) que puedan trabajar y administrar los recursos de manera eficaz y eficiente.

La profesión de gestión requiere que la organización tenga la oportunidad de aprender de forma independiente. Esta necesidad de formación, que finalmente se traduce en competencias específicas, es tan urgente en el momento histórico actual porque la cantidad de datos e información que se genera es enorme y su uso sólo puede relacionarse con la calidad de cómo se ponen en práctica estos conocimientos. La formación empresarial se destaca

por su enfoque aplicado, que incluye un conjunto de importantes métodos, herramientas y técnicas que estimulan la investigación independiente, la colaboración y el autoaprendizaje de los estudiantes (Murillo et al., 2022). Es decir, en su totalidad social, sobre todo, en el eje profesionalizante y, en mejor dimensión, en los conocimientos transversales que aportan a la formación del pensamiento empresarial.

Tendencias de los actores: asociatividad, emprendimiento. El desarrollo de los actores es una parte esencial para lograr el objetivo de entender la ruta de la administración de empresas. En los últimos años, en los que todas las actividades de desarrollo socioeconómico implican, en última instancia, intervenir con los actores, sus respuestas se identifican en la asociatividad como un mecanismo de desarrollo que implementa, en la práctica, la comunidad y la solidaridad como ejes emergentes de las nuevas competencias del empresario. La exploración comunitaria, la cooperación, el compartir y la búsqueda de la justicia son las primeras necesidades del área de desarrollo regional, y como segunda estrategia se promueve el desarrollo rural, centrándose en la soberanía alimentaria. El enfoque de la investigación, en este ámbito, sustenta una ruta hacia el desarrollo social sostenible como nuevo paradigma o pretexto para el diseño de un nuevo eje transversal en la formación del pensamiento empresarial (Freire, 2021).

Desde esta perspectiva, se requiere y, al mismo tiempo, se brinda un espacio necesario para incorporar esta tendencia en el currículo. Por eso, a partir del concepto de "emprendedor", como el iniciador del cambio y el creador de nuevas oportunidades, es preciso minimizar esa visión de sociedad individual, acumuladora y demandante, contraria a lo asociativo (García y Solarte, 2019). Para cambiar esta realidad, se fomenta el emprendimiento de desarrollo social, la empresa social y la organización de economía social. Este enfoque conceptual descrito, radica en la ruptura del *statu quo* actual de la sociedad de acumulación y la reivindicación frente a la asociatividad.

Tendencias de los sectores de desarrollo

Se ha señalado que, en el contexto de la administración de empresas, es necesario buscar oportunidades de integración y responder a las exigencias actuales de los participantes. A medida que las organizaciones se desarrollan mediante estrategias de innovación y una mayor conciencia ambiental, se consolida la premisa de que los seres humanos son el objetivo principal de todo esfuerzo productivo. En consecuencia, resulta indispensable encontrar o crear un mercado real para productos que respondan a estas características, cuyo acceso se fundamenta en las realidades regionales y locales que reconocen a la localidad como un factor clave de incidencia.

Por otro lado, el desarrollo de las iniciativas de comercio justo incluye aplicaciones técnicas, reglamentos y evaluaciones que, en Ecuador, aún no se han desarrollado completamente, por lo que hay un camino abierto para la investigación en esta área, que también involucra la planificación, la organización, la dirección y el control (Vasileva y Reynaud, 2021). En todo caso, si bien el crecimiento del comercio justo como tendencia global ha sido bien acogido internacionalmente en los últimos años, en Ecuador está bien cultivado y muy ligado al acceso a alimentos de excelencia (Pardo et al., 2023).

En este contexto, las dinámicas de la demanda y del mercado influyen en la formación del empresario, de modo que lo orientan hacia una visión de gestión sostenible y sustentable. Sin embargo, ya sea comercio justo o soberanía alimentaria, todo va al mercado, aunque se pueden involucrar todos los aspectos sociales, por lo cual los ojos vuelven hacia la sociedad. Por ende, se necesita reactivar la investigación y formación sobre la gestión de las cadenas productivas, para alcanzar el exigente valor agregado en los productos y desarrollar campos competitivos enfocados en el talento humano y no sólo en las organizaciones. Por tanto, la asociatividad

vuelve a la cadena productiva. De hecho, ya en la agenda regional se menciona la necesidad de promover actividades productivas y de servicios, basadas principalmente en la cooperación con fuertes cadenas productivas.

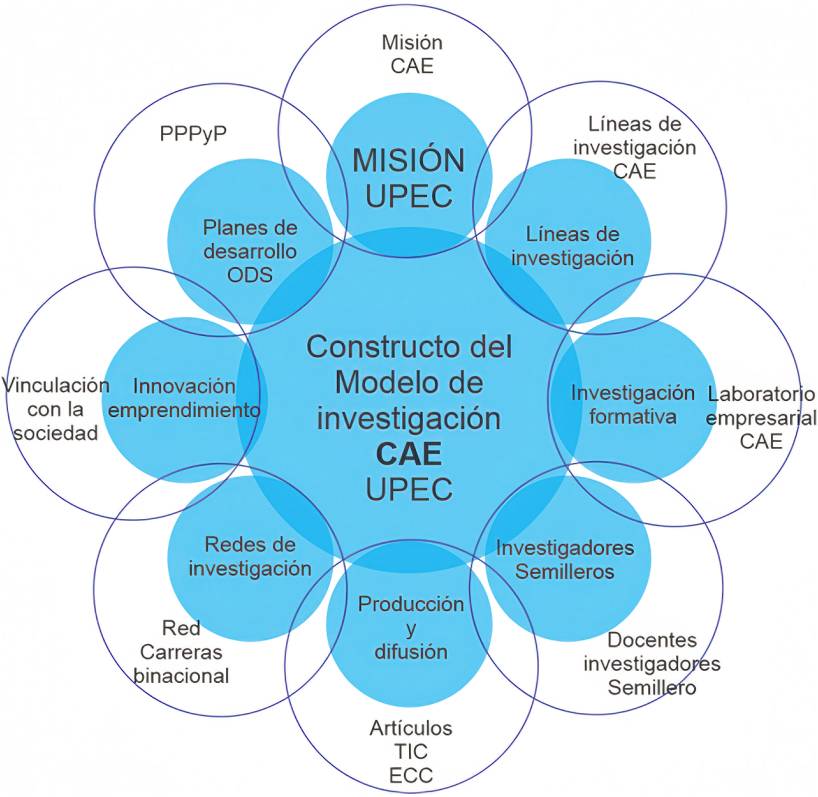
La globalidad ha propuesto el análisis a las cadenas de valor a nivel geográfico, con lo cual se identifica el desarrollo prioritario en la región para dar respuesta efectiva a las zonas y al país (Flores et al., 2023). En síntesis, la academia y el gobierno son corresponsables de la formación integral de administradores con una especialización en este aspecto. Se podría afirmar, entonces,que el administrador tiene como base el proceso productivo y la responsabilidad de la especialización en el área de estos nuevos sectores.

Dominio académico

En el ámbito académico, el dominio académico es un método para estructurar el conocimiento. Puede ayudar a planear estratégicamente la carrera en gestión empresarial mediante la investigación, la educación y las relaciones públicas con la sociedad (Gómez, 2021). Se distingue por sus diversas dimensiones de la realidad, que van más allá de las fronteras disciplinarias e incorporan principios sociales al saber. Asimismo, ayuda a fortalecer la implementación de los cursos profesionales e insertar un modelo educativo de la institución. Por otro lado, aporta a la dirección de investigación institucional, orienta y fortalece la producción científica de la universidad para determinar las áreas académicas de la CAE-UPEC.

Figura 1

Modelo de investigación



Se consideraron temas de carácter nacional, regional y local vinculados a cada área para elaborar esta propuesta, pero también aspectos como la gestión del conocimiento en torno a la oferta educativa relacionada con cursos y carreras, la producción científica y los recursos humanos, el potencial infraestructural (institutos de investigación, bibliotecas especializadas, laboratorios, repositorios, observatorios y bibliotecas), la colaboración o participación con

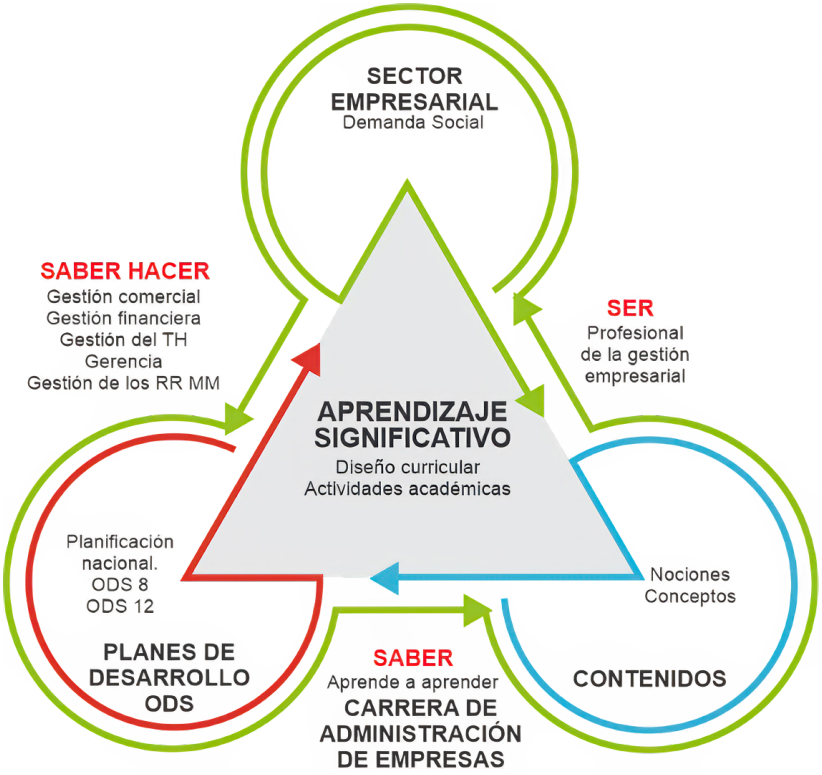
actores nacionales o internacionales en términos de desarrollo y creación del saber y proyectos que tengan un significado social.

Los métodos que se aplican durante la revisión de la información permiten detectar y resumir las fortalezas de la CAE en las tres áreas académicas. La colaboración también llevó a profesores e instituciones a identificar tres métodos de investigación institucional. La propuesta final muestra la conexión entre estos dos elementos y, si no es así, puede respaldar otros enfoques o contribuir a partir de otras áreas académicas. La organización transversal de la gestión investigativa y docente trasciende las fronteras del campus y de la unidad académica, lo que permite formar o incorporar equipos interdisciplinarios e interdisciplinares, así como grupos de investigadores (Montes et al., 2019). Seguir desarrollando de manera integral el propósito social satisface las demandas presentes sin poner en riesgo los intereses de las generaciones venideras y fomenta el crecimiento sostenible, una sociedad inclusiva y la responsabilidad global.

Interculturalmente, debe entenderse como una relación, un intercambio y un aprendizaje permanente entre personas, grupos, saberes, valores, tradiciones, y lógicas, que se orientan a crear, establecer y promover el respeto, para desarrollar plenamente las capacidades de los individuos y grupos.

Figura 2

Ejes transversales



Nota. Esquema estructural del dominio académico de la CAE.

Los anexos relacionados con la gestión del conocimiento integran información sobre programas académicos, perfiles de egreso, producción científica e infraestructura de investigación. Por su parte, los vínculos con instituciones externas y los programas de asistencia social fortalecen la transferencia de conocimientos, la cooperación interinstitucional y la vinculación de la carrera con las necesidades del entorno.

De igual forma, la oferta académica responde a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, que define tres ejes de actuación, cada uno con metas específicas que deben atenderse. En este contexto de planificación, también se consideran los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 12, producción y consumo responsables. Estos ejes y objetivos proporcionan un marco de acción nacional, regional y provincial, dentro del cual la carrera de administración de empresas propone generar transformaciones mediante sus actividades académicas y de investigación.

Figura 3

Recursos necesarios

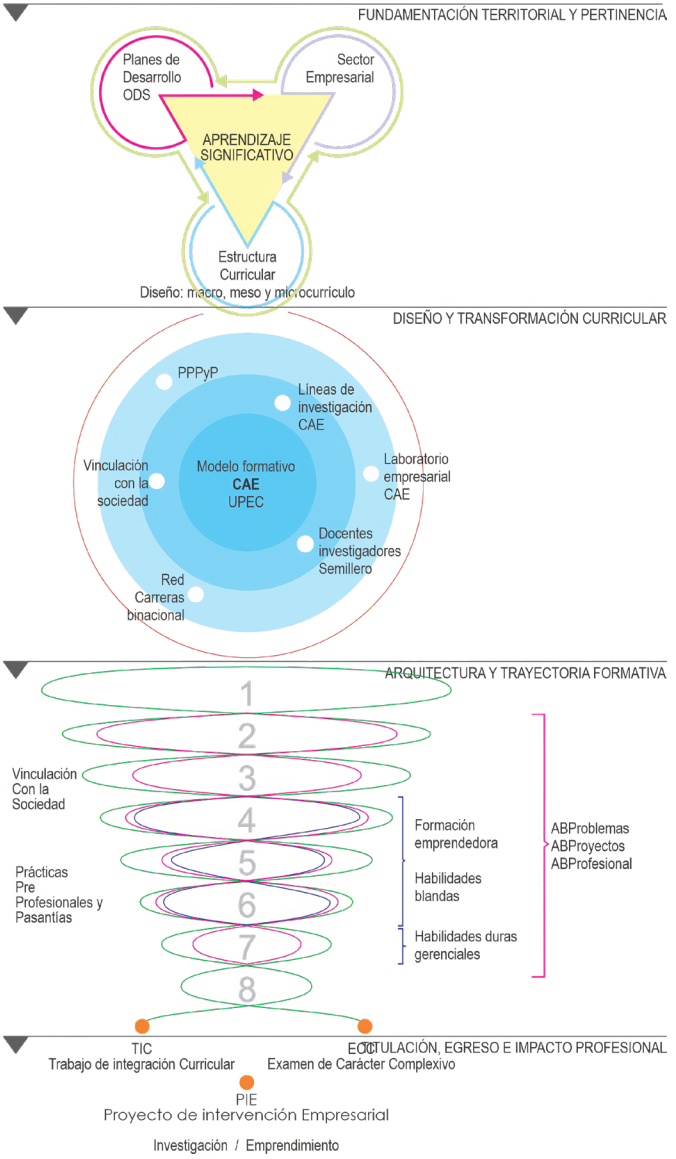


La dirección de la investigación debe estar vinculada con una disciplina del saber o un asunto que favorezca el progreso sostenible de la nación: En este sentido, se considera la relevancia de la investigación formativa, que proporciona espacios en los que se capacita en investigación y se desarrolla el talento de los alumnos, los integra en actividades de reflexión y solución de relevantes asuntos científicos, motivadoras, participativas y con constante aprendizaje (UPEC, 2025). Sin embargo, en general, las acciones

de investigación pueden llevarse a cabo mediante proyectos internos (creados y financiados íntegramente por la UPEC) o externos (creados y financiados conjuntamente entre entidades externas y la UPEC).

Figura 4

Dominio académico



Línea 1. Microempresa, economía social y solidaria

La crisis económica y social enfrenta las teorías, las creencias, los valores y las prácticas y ofrece la oportunidad de sentir, pensar y comportarse de otro modo. Esto fomenta la solidaridad económica, la igualdad social, el autogobierno, la integralidad de la vida, la reciprocidad y el diálogo de saberes.

El buen vivir, como fundamento de la línea, representa una nueva perspectiva histórica de significado en la que se busca igualdad, que respeta la diversidad a partir de la recuperación de la unidad y la complementariedad entre la sociedad y la naturaleza. Además, establece un vínculo relacional entre ambas partes (Marañón y López, 2014). De esta forma, surge la asociatividad, que se traduce en la generación de micro, pequeñas y medianas empresas, como una vía para la subsistencia humana.

Los objetivos de investigación se fundamentan en contribuir a la reactivación económica regional a través de la investigación y vinculación con la sociedad, a través de la implementación de proyectos y programas que motivan a los sectores comerciales, agrícolas y ganaderos, de transporte y turismo.

La articulación con la realidad local, regional y nacional se estudia desde la Constitución de la República del Ecuador (2008). Al respecto, la norma suprema menciona que la asociatividad y el comunitarismo se encuentran como formas de trabajo y de generación de recursos económicos para sus integrantes. Entre los objetivos del eje económico del Plan Nacional de Desarrollo (2021), se encuentra el principio de igualdad de oportunidades para el desarrollo de la sociedad.

Tradicionalmente, los habitantes de la provincia del Carchi han trabajado de forma colaborativa. Por ello, a través del tiempo han creado asociaciones, micro, pequeñas y medianas empresas, para, de esta forma, satisfacer las necesidades de los integrantes.

El análisis de la asociatividad y la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) en la provincia del Carchi permitirá fortalecer la función de investigación y articular los objetivos estratégicos institucionales al proporcionar soluciones a los problemas de la sociedad ecuatoriana.

La articulación de la línea de investigación con las opciones curriculares de la carrera se evidencia en su relación con las asignaturas de Microempresa, Derecho Societario, Teoría Microeconómica, Realidad Socioeconómica, Cultural y Ecológica, Encadenamientos Productivos, Organización Asociativa y Comercio, Desarrollo Económico y Solidario, Administración y Sociología de las Instituciones Humanas. De igual manera, se enmarca en las sublíneas de Asociatividad y Trabajo Recíproco y Políticas de solidaridad económica.

Línea 2. Gestión de intangibles y capital intelectual

Como sustentación de la línea, se consideró que la sociedad se encuentra cursando la era del conocimiento, así como el incremento de la importancia de la gestión de los activos intangibles resultantes de la innovación organizacional. Por lo tanto, la gestión del conocimiento se utiliza para capturar, documentar, recuperar y reutilizar el conocimiento, así como para crear, transferir e intercambiar este conocimiento con los *stakeholders* (Gao et al., 2018).

Los objetivos de investigación radican en el aporte efectivo a la reactivación económica de la región, mediante un análisis y su conexión con la sociedad, así como también con programas e iniciativas que fomenten los sectores comerciales, agrícolas y ganaderos, el turismo y transporte.

La articulación con la realidad local, regional y nacional se plantea desde la Constitución de la República del Ecuador (2008),

en la cual se menciona que las universidades serán las promotoras de la generación, la gestión y la difusión del conocimiento científico y tecnológico, de ciencia básica y aplicada.

La articulación con los objetivos estratégicos de la universidad está en el análisis de la gestión de intangibles y el capital intelectual en la provincia del Carchi y en la Zona 1 del Ecuador, quepermitirá fortalecer la función de investigación institucional al proporcionar soluciones a los problemas de la sociedad ecuatoriana.

La línea de investigación propuesta encuentra relación con las opciones curriculares de la universidad en las asignaturas: Estadística Inferencial, Derecho Laboral, Sistemas de Información Gerencial, Gestión del Talento Humano, Costos para la Toma de Decisiones, Análisis Contable y Financiero, Auditoría de Gestión, Comunicación y Relaciones Públicas, Realidad Socioeconómica Cultural y Ecológica, Fundamentos de *Marketing* y Gerencia de Marca.

El propósito previsto para el desarrollo de la línea es analizar la gestión de los activos intangibles organizacionales y los resultados de la gestión del conocimiento generada dentro y fuera de la institución.

Línea 3. Competitividad empresarial

La fundamentación de la línea se basa en que la innovación y la competitividad son elementos que permiten elevar el nivel de vida y pueden impactar a personas, organizaciones, sectores económicos completos y naciones de diversas maneras. Una medición adecuada de la innovación y el uso de datos relacionados con esta en las investigaciones pueden ser útiles para que los políticos comprendan de mejor manera las transformaciones sociales y económicas, analicen cómo contribuye la innovación a las metas económicas y sociales, así como para supervisar y evaluar lo eficaces y eficientes que

son sus políticas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2018).

El objetivo de investigación se basa en la colaboración de la revitalización económica de la zona por medio de la intervención a través de proyectos e investigaciones y el enlace con la sociedad. Esto se logrará a través de programas dirigidos a los sectores ganaderos y agrícolas, comerciales, así como el transporte y el turismo.

Su pertinencia con la realidad local, regional y nacional se analiza desde la Constitución de la República del Ecuador (2008), que menciona al emprendimiento como uno de los motores esenciales para el desarrollo del Ecuador, a través de la generación de empleo. A su vez, la innovación en la sociedad ecuatoriana se encuentra impulsada desde la Carta Magna.

La articulación con los objetivos estratégicos de la universidad se refleja en el estudio de la competitividad de las organizaciones en la Zona 1 del Ecuador y de la provincia del Carchi, lo que permitirá fortalecer la función de investigación institucional al proporcionar soluciones a los problemas de la sociedad ecuatoriana.

El propósito previsto para el desarrollo de la línea es determinar la competitividad de las organizaciones a partir de la medición de las capacidades de innovación, las actividades y resultados institucionales.

Las asignaturas de la malla curricular con las que se relaciona la línea de competitividad empresarial son: Gestión por Procesos, *Marketing* Internacional, Proyectos I, Proyectos Ii, *Marketing* Estratégico, *Marketing* Digital, Creatividad e Innovación, Conductas Emprendedoras, Emprendimiento, Gerencia Financiera, Comercio Internacional, Administración Estratégica, Contabilidad, Matemática Financiera, Gerencia de Ventas, Investigación de Mercados, Emprendimiento, Administración Presupuestaria, Sistemas de Calidad y Administración de Operaciones.

Itinerarios

*Blended marketing***.** El *blend marketing* se refiere a la combinación estratégica de tácticas de *marketing* tradicionales (*offline*) y digitales (*online*) con el propósito de captar la atención de clientes potenciales y alcanzar los objetivos comerciales de la organización (Cabrera y Sánchez, 2021). Este enfoque se caracteriza por su adaptabilidad a distintos tipos de empresas, permite proyectar una imagen de marca integral y ajustar el nivel de utilización de acciones *offline* y *online* según las necesidades específicas de cada campaña.

Entre sus principales ventajas, destaca que no requiere inversiones excesivas, debido a que puede apoyarse tanto en medios tradicionales como en plataformas digitales; de este modo, amplía el alcance de la comunicación y evita excluir a segmentos del público con limitada experiencia tecnológica. En este sentido, la tendencia de separar completamente las actividades de *marketing* digital y tradicional, incluso mediante departamentos independientes, permite la vigencia en el contexto empresarial actual.

Si bien la digitalización y el uso masivo de teléfonos inteligentes transforman el comportamiento de consumidores (especialmente de las generaciones *millennials*) las estrategias de mercadotecnia *offline* continúan siendo efectivas. Por ello, la implementación de campañas de *marketing* mixto permite fortalecer el posicionamiento y la reputación empresarial mediante una comunicación más amplia e integrada. Según Arimetrics (s.f.), estas son algunas de las recomendaciones más relevantes:

- Determinar con exactitud el tono de la campaña para mantener la imagen de marca tanto offline como online.
- Segmentar al público objetivo de la campaña con precisión.
- Definir los objetivos de forma clara y valorar si este tipo de estrategia es beneficiosa para la empresa.

- Analizar los medios y seleccionar el que se ajuste mejor al grupo objetivo.
- Emplear herramientas de análisis de cómo personas influyentes en las redes sociales son recursos de *marketing* digital para establecer los resultados.

La investigación de *marketing* digital es muy importante porque cada negocio, ya sea una pequeña y mediana empresa (pyme) o una gran empresa, tiene su propia misión básica para hacer negocios (Zamora, 2024). Sin embargo, toda empresa debe intercambiar productos o servicios a cambio de dinero, pues del éxito del intercambio dependerá el futuro de la organización. Hoy en día, gran parte de esta comunicación tiene lugar digitalmente. Por lo tanto, debe asegurarse de tener los conocimientos necesarios para mantenerse a la vanguardia de las tendencias y desarrollos en la industria en línea. Refiriéndonos a este concepto de manera sencilla, se puede decir que el *marketing* digital es un conjunto de estrategias, utilizado en medios digitales para promocionar productos, posicionar marcas y atraer clientes (Zamora, 2024).

La gerencia de marca considera al *marketing* como un ámbito en el que se introducen nuevos productos y servicios cada día, y la única manera de que una marca logre sobrevivir y deje huella en la mente de los consumidores es creando una que brinde productos de calidad con excelente durabilidad. Por ende, se debe establecer una conexión con el público y lograr un posicionamiento que sea positivo, al mismo tiempo que convierta a la empresa en proyecto sostenible (Ortega, 2024).

Hay una variedad de estrategias y técnicas de *marketing* que tienen como objetivo posicionar una marca, una de ellas es la gestión de marca.

La gestión de marca, también conocida como administración de marca o *brand management*, se refiere a todas las técnicas que se

emplean para incrementar su valor que es percibido de una marca o línea de productos a través del tiempo (Ortega, 2024). La gestión de marca abarca componentes tangibles como el empaque, la imagen, el diseño, e incluso el costo del producto, así como los elementos intangibles vinculados a la conexión emocional y a la experiencia de compra por la marca.

Una gestión de marca efectiva toma en cuenta tres elementos clave que se detallan a continuación:

- La marca: se crea una identidad de marca integral que contiene pautas orientadas a las acciones de esta, incluyendo a la misión, visión, valores y otros componentes.
- Los objetivos comerciales: pueden ir desde aumentar las ventas hasta llegar a ser un referente. Los objetivos de negocio hacen más fácil la administración estratégica de la marca.
- El mercado objetivo: la investigación y análisis de los clientes son esenciales para la elaboración correcta de las estrategias de *marketing*, ya que conocer al público objetivo facilita la comunicación y ayuda a establecer una buena relación durante un largo periodo.

Es fundamental establecer una buena conexión con el mercado objetivo, ya que es crucial y garantiza que los clientes obtengan una ventaja frente a la competencia. Para esto, la gestión de marca es fundamental, pues además contribuye a crear una imagen positiva de la marca, y establecer los vínculos con los clientes permite tener relaciones duraderas consumidores y agregar valor a la marca.

El valor de marca hace referencia al valor que una empresa consigue a partir de la popularidad, que le hace reconocida y preferida por los clientes. Además, se la considera como un gran beneficio de la empresa. Según Ortega (2024), también es importante por las siguientes razones:

- La gestión de marca contribuye a que el producto o servicio se comunique con la audiencia en el momento adecuado.
- Define con claridad lo que el producto o servicio tiene para ofrecer y las necesidades que puede satisfacer, así como determinar su relevancia en el mercado.
- Ayuda a las personas para que reconozcan el producto o servicio y comprendan de forma precisa lo que pueden esperar de este.
- Ayuda a expertos en *marketing* a responder aspectos fundamentales relacionados con la marca, la identificación de competidores directos e indirectos y al diseño de estrategias adecuadas para interactuar con su público objetivo.
- La gestión de la marca es esencial para determinar los grupos a los que se dirige y alcanzarlos de manera apropiada. Para lograrlo, es esencial hacerse preguntas como quiénes son su público objetivo y cómo se comunican con frecuencia.
- La gestión de la marca también contribuye a crear lealtad entre los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes y que colaboran en la promoción de la marca.

Las relaciones públicas, por su parte, son un conjunto de estrategias para crear una comunicación efectiva entre las organizaciones y sus respectivas sociedades con el fin de mantener o mejorar su imagen (Maldonado et al., 2023). Se utilizan para promover productos, servicios, personas, lugares, ideas, eventos, organizaciones e incluso países. Al estudiar relaciones públicas con una especialización, es posible desarrollar la creatividad, la estética y la sensibilidad comunicativa hacia las innovaciones para fortalecer el perfil de una organización o un individuo. Por consiguiente, está capacitado para desarrollar una estrategia de comunicación, escribir comunicados de prensa e investigar el mercado y los competidores

potenciales. Asimismo, es posible aprender sobre diferentes lenguajes, tecnologías y medios para desarrollar información para analizar críticamente el contenido y el rendimiento de los medios. Como estudiante, se obtienen los conocimientos necesarios para poder persuadir a su grupo objetivo. Además, le permite desarrollar buenas habilidades de comunicación oral y escrita, que también pueden ser útiles para el desempeño en otras áreas: si la persona se considera creativa y sociable, se lleva bien con la gente, le atrae el medio y le gusta escribir, crear historias, y trabajar en equipo.

Economía social y solidaria. La economía social y solidaria es un fenómeno complejo que incluye una variedad de elementos y enfoques teóricos, realidades socioeconómicas e institucionales, así como prácticas medio ambientales y asociativas que han desarrollado desde el último cuarto del siglo XX (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015). Por lo tanto, la economía social se refiere a un conjunto de diversas realidades institucionales y socioeconómicas, así como los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales que han formado una nueva forma de pertenencia a la sociedad. Coraggio (2009) define un sistema de procesos de producción, distribución, circulación y consumo que emplea principios, instituciones y prácticas para estructurar comunidades y sociedades en cualquier periodo histórico. Su propósito es encontrar respuestas a todos los anhelos y las necesidades legítimas de los miembros de la base material, tanto para los actuales como para las generaciones venideras. Así, la reproducción y el desarrollo de la vida son posibles, lo que permite que se mantenga el equilibrio psicológico e interpersonal entre las comunidades y la naturaleza. En conclusión, al hablar de la economía y la sociedad solidarias, se refiere a los principios éticos que pretenden institucionalizarse en el desarrollo de las prácticas y en la promoción de políticas económicas. La *Carta de principios de la economía solidaria*, desarrollada por la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria de España (REAS) es un caso representativo de estos principios.

La asignatura de Organización Asociativa y Comercio trata la alineación como un enfoque que reconoce la importancia estratégica de que las personas y las empresas trabajen juntas, ya que los lazos de solidaridad, cooperación y confianza se fortalecen al desarrollar este enfoque para lograr una mejor gobernanza, productividad y competencia en los asuntos comerciales, un objetivo común del poder. Según la definición de Rosales (1997), este es un sistema de colaboración entre pequeñas y medianas empresas, en el que cada una decide cooperar con otras empresas de manera voluntaria, de modo que conserven su autonomía de gestión e independencia jurídica , con el fin de encontrar oportunidades para colaborar.

El desarrollo económico y solidario, en el marco de la desigualdad social, se debe a la ausencia de un estado del bienestar consolidado, a una división de los canales de servicios públicos y a un elevado grado de informalidad en el mercado laboral. Asimismo, incluye la integración y el desarrollo de proyectos fundamentados en la cooperación, la solidaridad y el control democrático. Una economía que incluya a todos los sectores sociales puede aportar beneficios a la política social, permite que las políticas sociales se ajusten a lo que los ciudadanos desean y necesitan, consideren la diversidad geográfica, se acerquen a las comunidades y mejoren los procesos de integración social y productiva. La crisis del Covid-19 ha puesto de manifiesto la importancia de los territorios, los espacios naturales para las comunidades y la economía solidaria (Juliá et al., 2022). Sus principios y prácticas ofrecen una propuesta transformadora que ayuda a satisfacer las necesidades inmediatas en emergencias y contribuye a un mundo pospandémico más sostenible y justo.

La sociología de las instituciones humanas trata el pensamiento sociológico que explica diferentes actitudes o corrientes de la sociedad: muchas veces se ven las mismas costumbres en un mismo país o región porque las familias que viven allí están influenciadas por los mismos factores históricos y sociales. La

sociología busca estudiar aspectos de las poblaciones que explican cambios como:

- Estratificación social: a menudo se utiliza para referirse a las diferencias que existen entre una clase y otra. La importancia de la sociología es que explica por qué a algunas familias les va mejor que a otras a lo largo del tiempo.
- Clase social: es un concepto directamente relacionado con los individuos agrupados por sus características compartidas (a menudo definidas por su círculo familiar) y por lo tanto es importante desde una perspectiva sociológica.
- Movilidad social: se manifiesta como un movimiento en las clases sociales (como de los desfavorecidos a la clase media), a menudo a través de la educación adquirida por los miembros de la familia.
- Desviación social: estas son acciones que las personas toman en violación de todos los principios de la sociedad y esto incluye el crimen, así como el comportamiento que viola la moral, la ética y la cultura de la sociedad en la que viven.

Emprendimiento. La educación de los estudiantes es el elemento que más influye a nivel personal y laboral. En el actual mundo de los negocios, este conocimiento debe ser visto como un elemento productivo, lo cual sin duda tiene un impacto que afecta la competencia comercial. Además, si trabaja de manera independiente, debe entender que la educación lo distinguirá de otros profesionales y añadirá valor a su actividad en un mercado competitivo (Cruz et al., 2020). La capacitación debe ser una herramienta que cruce tanto la vida personal como profesional de todos los emprendedores y otros que no han escogido este camino. Se debe hacer una distinción entre la educación técnica y la formación de habilidades para los empresarios. Ambas áreas son igualmente importantes y pueden hacer o deshacer el éxito de estos nuevos negocios. Dentro del

emprendimiento se encuentra la formación necesaria y básica para todo emprendedor, independientemente de su futuro campo de actividad, que le supondrá un gran apoyo a la hora de iniciar esta nueva etapa profesional.

Este tipo de educación enfocada al campo de la gestión empresarial suele incluir aspectos como el *marketing*, las finanzas y la forma jurídica de la empresa; sin embargo, no es una educación profunda o en profundidad que permita a los emprendedores gestionar todos estos aspectos. Una vez que su negocio esté establecido, le brindará el conocimiento y la perspectiva global para comprender y ser consciente de todos estos problemas. En general, aunque los fundadores tienen gran nivel de conocimiento y educación en su campo, existe una brecha mayor en otros temas (McCarthy et al., 2023).

Las conductas emprendedoras trabajan el espíritu empresarial como el comportamiento humano en situaciones específicas o generales (García et al., 2024). Todos los individuos tienen fortalezas y debilidades en su estructura personal que pueden ser modificadas para desarrollar un comportamiento exitoso que les permita diferenciarse y así responder satisfactoriamente al comportamiento emprendedor. Por lo tanto, este curso identifica y refuerza los comportamientos iniciales de los estudiantes que ingresan a una variedad de carreras. Una vez identificados los aciertos y las limitaciones, la asignatura realiza una aportación teórico-práctica para intentar cambiar los comportamientos anteriores de las personas creativas con visión emprendedora que quieren mejorar hasta el fin del curso.

La creación de una empresa ocurre directamente en un mercado extremadamente competitivo, lo que le obliga a generar creatividad e innovación. Hay muchas empresas en todos los ámbitos de la vida, y sin innovación es difícil tener éxito (Chavarría, 2024). Por ejemplo, se ve nacer una nueva empresa en un sector de consumo X, sin embargo, existen ya numerosas compañías en el

mercado con una amplia experiencia en este sector. ¿Cuál se escogería para consumir? ¿Se fiaría de una compañía que ya se conoce y que se basa en la experiencia y los resultados? ¿O desea optar por una compañía nueva de la que no tiene información y que todavía no puede asegurarle que ofrece productos y/o servicios de calidad? La mayor parte opta por una compañía ya establecida. Por esta razón, es complicado que las nuevas compañías ingresen y prosperen en el mercado. Como resultado, muchos cierran a los pocos meses de haber abierto. ¿Es posible entrar en un segmento de mercado que ya está ocupado por otras empresas? Sí, es posible. Por supuesto, estas compañías tienen un sitio en la mente de los clientes, pero existen muchas otras maneras de posicionarse. Es aquí donde intervienen la innovación y la creatividad. Dicho de otro modo, la innovación y la creatividad permiten hallar el camino que separa al ser humano de todo lo demás en el ámbito del mercado. Esta diferenciación posibilita que nuevos negocios capten audiencias que ya utilizan los negocios existentes.

Para comprender el significado del emprendimiento, es necesario comprender qué es lo que significa. Según Hernández y Lechuga (2023), se refiere a la actitud y la habilidad de seguir proyectos por medio de ideas y oportunidades frente a situaciones adversas. En el ámbito económico, en el cual el capital de riesgo significa que se debe asumir riesgos financieros para sacar provecho de una oportunidad en el mercado, para impulsar la autonomía de los estudiantes del CAE, es relevante promover su espíritu emprendedor. Esta práctica tiene muchas ventajas: fomenta el pensamiento positivo, la creatividad y la confianza en uno mismo (Rodríguez et al., 2025).

Por otro lado, estas habilidades también permiten resolver conflictos y tomar decisiones. El reglamento vigente de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC establece que el emprendimiento es una competencia fundamental que debe integrarse

al plan de estudios, mantenerse y fortalecerse a lo largo de los años. Si bien algunas personas nacen con las características ideales para ser un gran emprendedor, muchas de esas características se aprenden. Por lo tanto, resulta fundamental transformar el espíritu emprendedor en una formación práctica que permita a los futuros emprendedores innovar, crear y adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes. En este contexto, el desarrollo de actitudes emprendedoras constituye un elemento esencial para fortalecer las competencias orientadas a la generación y sostenibilidad de iniciativas empresariales. Entre las principales actitudes emprendedoras destacan las siguientes:

- Iniciativa: considerada la base del emprendimiento, implica la capacidad de transformar ideas en acciones concretas, asumir riesgos y generar propuestas innovadoras orientadas a la creación de nuevos negocios.
- Creatividad: entendida como la habilidad para identificar soluciones alternativas, resolver problemas y desarrollar nuevas formas de ejecutar procesos, productos o servicios, incluso en contextos altamente competitivos.
- Autoconfianza y optimismo: cualidades que permiten al emprendedor mantener una actitud positiva frente a los desafíos, aprender de los fracasos y perseverar en la consecución de sus objetivos empresariales.
- Responsabilidad: relacionada con la capacidad de analizar y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas, tanto a nivel personal como en relación con los grupos de interés vinculados al emprendimiento.
- Compromiso y pasión por el proyecto: los emprendedores (administradores) exitosos se caracterizan por dedicar esfuerzo, motivación y perseverancia al desarrollo de sus iniciativas, manteniendo una visión clara orientada al cumplimiento de metas y resultados.

Conclusiones

La administración contemporánea se centra en un enfoque integral y humanista, pues el administrador en esta área debe asumir un rol estratégico basado en la responsabilidad social, el pensamiento crítico y la interpretación contextual de los problemas existentes en la organización.

El dominio académico de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC se fundamenta en la teoría, la práctica y el territorio, lo cual permite que la formación profesional supere los límites tradicionales y se oriente hacia una gestión integral que se basa en el uso social del conocimiento. La incorporación de las líneas de investigación permite dar respuesta a las necesidades que existen a nivel regional y nacional; por ello, el enfoque educativo se asienta sobre el desarrollo sostenible y la innovación productiva.

Estas líneas de investigación ofrecen un marco más estructurado que fortalece la investigación formativa Y la aplicada, mediante el análisis crítico de los sectores productivos y la generación de soluciones para los problemas socioeconómicos de contexto.

El estudio reafirma que la formación del administrador debe centrarse en el pensamiento crítico, la capacidad de gestión, la innovación y la ética profesional. Esto permite que los futuros profesionales administren eficientemente sus recursos y que impulsen transformaciones en el territorio, lo cual contribuye a un modelo de desarrollo sostenible, solidario e inclusivo acorde con las demandas que existen en el mercado.

Referencias

Accinelli Gamba, E., & de la Fuente García, J. L. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable: modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y administración, 58*(3), 227-248. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422013000300010&script=sci_abstract&tlng=pt

Arias Calderón, J. E., Ceballos Molano, R., Otálvaro Marín, B., Córdoba Hoyos, L. T., & Martínez Sander, Á. M. (2015). La participación ciudadana en la implementación de las políticas educativas en Colombia. *Cuadernos de administración, 31*(53), 130-139. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452015000100012

Arimetrics. (s.f.). *Blended marketing*. Glosario Digital. https://www.arimetrics.com/glosario-digital/blended-*marketing*

Baquero Zuñiga, M. F., & Baquero Zuñiga, E. D. (2025). Neuro*marketing* y *marketing* digital como estrategias de Posicionamiento de las mipymes, en tiempos de pandemia en el DMQ. *Ciencia UNEM, 18*(49), 109-111. https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol18iss49.2025pp109-111p

Bell Rodríguez, R. F., Orozco Fernández, I. I., & Lema Cachinell, B. M. (2022). Interdisciplinariedad, aproximación conceptual y algunas implicaciones para la educación inclusiva. *UNIANDES Episteme, 9*(1), 101-116. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2518/1976

Borrero Caldas, S., Ossa Flórez, G. A., & Tascón Durán, G. A. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de administración, 24*(39), 125-135. http://

dx.doi.org/10.25100/cdea.v24i39.386

Cabrera Maspons, L., & Sánchez Briones, Y. A. (2021). El Blend*marketing* como estrategia para posicionar el restaurante el faro del hotel Balandra. *ECA Sinergia, 12*(2), 7-16. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3031

Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en Entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de administración, 17*(28), 71-90. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5391

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración, 16(*25),109-137. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452

Castellanos, O., & Martínez, C. (2002). Bases conceptuales y opción metodológica de la investigación en gestión. *Cuadernos de administración, 15*(24), 105-132. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5559

Cegarra Navarro, J. G., & Rodríguez Carrasco, J. M. (2004). Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de administración, 17*(28), 53-70. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5290

Cegarra, J. G., & Rodrigo Moya, B. (2003). Orientadores del aprendizaje relacional. *Cuadernos de administración, 16*(26), 79-97. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5439

Chavarría Briceño, R. (2024). Barreras para la innovación en las organizaciones. *Revista científica en ciencias sociales, 6,* 1-10. https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601202

Consejo de Educación Superior. (2021). *Normativa del sistema de educación superior 2018-2021.* CES. https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/VADEMECUM_CES_10-06-2021.pdf

Consejo Superior Universitario. (2022). *Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi* (Resolución Nº 060-CSUP-2022). Consejo Superior Universitario. http://normativa.upec.edu.ec/bitstream/123456789/345/1/R060-C~1.PDF

Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. *Iconos-Revista de ciencias sociales,* (33), 29-38. https://coraggioeconomia.org/wp-content/uploads/2025/01/Los-caminos-de-la-economia-social-y-solidaria-CORAGGIO-Coraggio.pdf

Cruz Reyes, M. A., Hernández Medina, E., & Vera Martínez, P. S. (2020). Factores para la formación profesional en administración y negocios: la perspectiva del estudiante. *Repositorio de la red internacional de investigadores en competitividad, 13*, 1286-1300. https://riico.net/index.php/riico/article/view/1852

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Revista de investigación Innova, 6*(1), 145-161. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Flores, K. L., Pérez, M. del C., & Flores, C. E. (2023). Análisis de los sistemas productivos locales: caso provincia de Cotopaxi-Ecuador. *Problemas del desarrollo. Revista latinoamericana*

de economía, 54(212), 79-103. https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2023.212.69922

Freire Ruíz, A. S. (2021). El desarrollo social sostenible: un análisis desde la gestión enfocada en la socioformación. *Revista científica Retos de la ciencia, 5*(10), 27-37. https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.03

Gaete Quezada, R. A. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de administración, 31* (53), 97-107. https://doi.org/10.25100/cdea.v31i53.20

Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science, 2*(1), 42-51. https://doi.org/10.1108/IJCS-08-2017-0023

García Ibarra, V. J., & Solarte Solarte, M. L. (2019). La asociatividad y el emprendimiento. *Visión empresarial,* (9), 25-40. https://doi.org/10.32645/13906852.867

García Vélez, C., Proaño Caicedo, P., Vera Montenegro, B., & Valarezo Molina, M. J. (2024). La conducta emprendedora: un análisis psicosocial. *Revista Ciencia UNEMI, 17*(46), 1-11. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10285502

Gómez Zúñiga, F. (2021). Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5*(21), 1683–1689. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.308

Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión,* (24), 157-194. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602407

Gorbaneff, Y. (2003). Problemas teóricos de contratación pública en Colombia. *Cuadernos de administración, 16*(25), 91-107.

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5451

Hernández Alomia, O. G., & Cortes Barreto, M. A. (2025). Gestión sostenible, globalización y cultura empresarial en tiempos de crisis; ¿innovar o perecer? *European Public & Social Innovation Review, 11*, 1-15. https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1634

Hernández Chavarría, J., & Lechuga Névarez, M. R. (2023). Actitud y cultura emprendedora en los emprendedores universitarios del municipio de Victoria de Durango. *REGEPE entrepreneurship and small business journal*, *12*(1), e2067. https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2067

Higuita López, D. (2015). Acercamiento a un estudio sobre toma de posiciones y disposiciones en la organización. Un caso empresarial desde la perspectiva bourdiana. *Cuadernos de Administración, 31*(53), 7-22. https://doi.org/10.25100/cdea.v31i53.13

Juliá Igual, J. F., Bernal Jurado, E., & Carrasco Monteagudo, I. (2022). Economía social y recuperación económica tras la crisis del COVID-19. *CIRIEC–España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, (104), 7-33. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.104.21734

Londoño Patiño, J. A., & Acevedo Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA, 4*(7), 103-118. https://doi.org/10.22430/24223182.762

Maldonado Castro, J., Gómez Pérez, R., Aguirre Valverde, D., & Andrade Arias, M. (2023). Relaciones públicas: el rol de la comunicación y su incidencia en la transformación digital. *Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades,*

4(1), 772-787. https://www.uteq.edu.ec/es/investigacion/articulo/1132

Marañón Pimentel, B., & López Córdova, D. (2014). Solidaridad económica, Buen Vivir y (Des)Colonialidad del poder. *Sociedad y discurso, 25*, 153-178. https://doi.org/10.5278/ojs..v0i25.1001

McCarthy, P. X., Gong, X., Braesemann, F., Stephany, F., Rizoiu, M. A., & Kern, M. L. (2023). The impact of founder personalities on startup success. *Scientific Reports, 13*, 1-12. https://doi.org/10.1038/s41598-023-41980-y

Medina Macías, A., & Avila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología, 19*(3), 262-272. https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agenda para la transformación productiva territorial-Imbabura.* Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. https://www.yumpu.com/es/document/view/14497878/imbabura-ministerio-coordinador-de-produccion-empleo-y-

Montes Mata, K. J., Marín Uribe, R., Muñoz Beltrán, F., & Soto Valenzuela, M. C. (2019). Transversalidad y transdisciplina: la planificación docente en la educación superior. *Revista Publicando*, *6*(22), 35-49. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2027

Montoya, R. A. y Castellanos, A. (2004). Resultados del proceso de autoevaluación en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. *Cuadernos de Administración, 17*(27),177-203. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5434

Morales Ruiz, F. A. (2020). Principales factores considerados

parte de la responsabilidad social empresarial (RSE) "Metodología para la Formulación del Marco Teórico". *Journal of Business and entrepreneurial studies, 4*(2), 214-231. https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/96/217

Moscoso Serrano, X., Cevallos Rodríguez, E., Reyes Clavijo, M., & Pinos Luzuriaga, L. (2023). Aspectos relevantes sobre la sostenibilidad en Latinoamérica. *Universidad-Verdad, 2*(83), 12–27. https://doi.org/10.33324/uv.v2i83.696

Murillo, C. A., Aguiño, J. M., & Guarín, A. M. (2022). Formación profesional empresarial y su influencia en la productividad. *Polo del conocimiento, 7*(5), 1153-1165. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042656

Navarrete Baez, F. E. (2015). Las prácticas de desarrollo sustentable: Un acercamiento descriptivo a las pequeñas empresas de Guadalajara, México. *Cuadernos de administración, 31*(53), 48-58. https://doi.org/10.25100/cdea.v31i53.16

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OCDE https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Orrego Correa, C. I., & Arboleda Álvarez, O. L. (2005). Las organizaciones de economía solidaria: un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de administración, 21*(34), 97-110. https://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5006425

Ortega, K. (2024). ¿*Qué es la gestión de marca?* Saint Leo University. https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-gestion-de-marca-en-mercadotecnia

Pardo Asanza, F. A., Bustos, G. E., & León Serrano, L. A. (2023). Comercio justo: una aproximación desde la educación superior. *ECA Sinergia, 14*(2), 7-20. https://doi.

org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5643

Pérez de Mendiguren, J. C., & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de economía mundial*, (40), 123-143. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5199917

Pérez, Y. O., Araque Quijano, D. R., & Lancheros, J. F. (2003). La eficiencia relativa en los colegios distritales de Bogotá: Una aplicación del análisis envolvente de datos. *Cuadernos de Administración, 16*(26), 35-60. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5437

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009

Ramírez Vivanco, A. E., Procel Romero, L. P., y Solórzano Solórzano, S. S. (2023). Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador. *Polo del conocimiento, 8*(2), 1603-1625. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152090

Ramos Rubio, P. (2021). Elementos de responsabilidad social empresarial y mercadotecnia social para la reputación corporativa e impacto en el branding. *RECAI Revista de estudios en contaduría, administración e informática, 10(*27),1-21. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968303001

Rodríguez Vintimilla, A. C., Murillo Idrovo, C., González Guanga, C. A., & Zambrano Serrano, M. P. (2025). Inteligencia emocional y creatividad en el rendimiento académico. *Esprint Investigación, 4*(1), 172-184. https://doi.org/10.61347/ei.v4i1.103

Rojas Gutiérrez, S. E. (2023). Consideraciones sobre la

economía solidaria comunitaria. Perspectiva teórica y contexto colombiano. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar*, *7*(5), 8399-8425. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8418

Rojas Rivas, L. F. (2025). *El papel del administrador en tiempos de incertidumbre.* ULICORI. https://ulicori.ac.cr/el-papel-del-administrador-en-tiempos-de-incertidumbre/

Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Capítulos, 51*, 97-117. Sistema Económico

Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, (12), 235-254. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013

Sierra González, J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. *Cuadernos de administración, 16*(26), 99-128. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5441

Torres Valdivieso, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina-herramienta en el país vasco. *Cuadernos de administración, 14*(23), 7-23. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5560

Torres Valdivieso, S., Gorbaneff, Y., & Contreras Caballero, N. (2004). Caracterización de las formas de gobernación del intercambio económico. *Cuadernos de administración, 17*(27), 63-85. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5429

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2022). La oferta académica de grado de la UPEC. *Informativo*, (134), 1-9. https://transparencia.upec.edu.ec/images/stories/LOTAIP/2022/

OCTUBRE/ANEXOS/M-1-INFORMATIVO.pdf

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2025). *Reglamento de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Resolución No. 163-CSUP-2025).* UPEC. http://repoinvestigacion.upec.edu.ec/bitstream/123456789/661/1/Reglamento%20de%20Investigaci%c3 %b3n%202025 %20B.pdf

Vargas Hernández, J. (2011). Gobierno local: Autonomía y gobernabilidad. *Urbano, 14*(24), 53-68. https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RU/article/view/270

Vasileva, V., & Reynaud, D. (2021). *Políticas públicas sobre el comercio justo.* Comercio justo. https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2022/03/public-policies-report-SP-FINAL.pdf

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação E Sociedade*, *8*, 101–113. https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185

Salcedo Villamizar J. (2021). Gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico. *GERENTIA, 2*, 80-100. https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/475

Zamora Montenegro, A. M. (2024). Estrategias de *marketing* digital para pequeñas y medianas empresas (PYMEs). *LATAM Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, *5*(5), 3590-3602. https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2881

III

Semilleros de investigación: plan de investigación formativa PAO 2025 A

Gabriela Carla Cuadrado Barreto
Docente titular

Resumen

La investigación se considera un eje esencial en la misión universitaria, promueve la creación y transferencia de conocimiento con enfoque científico, tecnológico y social, que contribuye al desarrollo regional y nacional. El marco normativo respalda la creación de los semilleros y su consolidación en el marco de la investigación formativa, lo cual asegura su ejecución con rigor académico, de modo que fomenta la interdisciplinariedad y coherencia con los objetivos y la normativa de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. El enfoque permite el aprendizaje, el desarollo de habilidades investigativas y pensamiento crítico en el estudiantado, lo que aporta a su perfil de egreso. Los semilleros de investigación se constituyen estratégicamente al integrar

la docencia, la investigación y la vinculación, con el fin de impulsar la producción científica y su difusión, para evidenciar el impacto académico que genera la UPEC. En ese marco, el plan PAO 2025 establece lineamientos de planificación, ejecución y socialización de los proyectos, resultado de las actividades y procesos investigativos en la institución.

Introducción

La naturaleza de formar investigadores en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) está articulada con la docencia, investigación y vinculación como funciones principales. En este contexto, el Consejo de Educación Superior, en el Reglamento de Régimen Académico (2022), declara que la investigación constituye una labor creativa, sistemática y sistémica, cuyo fundamento principal radica tanto en los debates epistemológicos que comprenden discusiones sobre la naturaleza y el origen del conocimiento, como en la atención de las necesidades del entorno social y productivo. En este contexto, se entiende a la investigación como una práctica para potenciar de forma activa al conjunto de conocimiento que posee la sociedad, que incluye a los de índole científica, así como a los ancestrales e interculturales. La planificación se realiza con ciertos elementos: el modelo educativo, políticas, normativas, líneas de investigación, dominios académicos y recursos de las IES. Por ende, la implementación se lleva a cabo con programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas.

El Manual de Frascati (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015) menciona que

> la I+D (investigación y desarrollo experimental) comprende el trabajo creativo y sistemático realizado con el objetivo de aumentar el volumen de conocimiento (incluyendo el conocimiento de la humanidad, la cultura y la sociedad) y concebir nuevas aplicaciones a partir del conocimiento disponible(p. 30).

A su vez, enfatiza que la actividad I+D se basa en conceptos originales, en su interpretación e hipótesis; asimismo, cumple con los criterios de modernidad, creatividad, indeterminada, metódica, transferible y/o replicable.

El Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (Iesalc) expresa que las universidades desempeñan un papel central en la sociedad, por generar conocimiento científico desde sus programas de enseñanza, investigación y de posgrado. De esta forma, aportan al desarrollo socioeconómico del lugar donde se ubican (Pedró y Mendigutxia, 2024).

En la universidad politécnica, la investigación formativa sirve para la generación de nuevos conocimientos. Santana (2022) promueve que estudiantes y docentes se apropien de habilidades y actitudes desde la reflexión, desarrollen competencias para desempeñar actividades asociadas a la investigación científica mediante la integración del desarrollo tecnológico y la innovación, tanto en el sector académico como en el productivo.

En el mismo sentido, Rojas et al. (2020) sugieren que la práctica de la investigación formativa permite entrelazar las funciones de la institución universitaria en enseñanza, investigación y vinculación con el entorno. Al considerar que la investigación formativa aporta en la identificación de los problemas del contexto,

el análisis de situaciones reales desde la perspectiva científica y la retroalimentación del currículo. En conjunto, esto facilita la construcción de la espiral del conocimiento, como lo sugieren Nonaka y Takeuchi (1995).

Según Aventín (2021),

> las competencias facilitan el desarrollo de una verdadera educación integral, puesto que engloban todas las dimensiones del ser humano […]. Como consecuencia suponen un referente obligado para superar una enseñanza meramente academicista y orientar nuestra tarea hacia la formación de una ciudadanía crítica y unos profesionales competentes(p. 25).

De esta manera, a continuación, la UPEC presenta los semilleros de investigación como la práctica de investigación formativa establecida en los reglamentos institucionales.

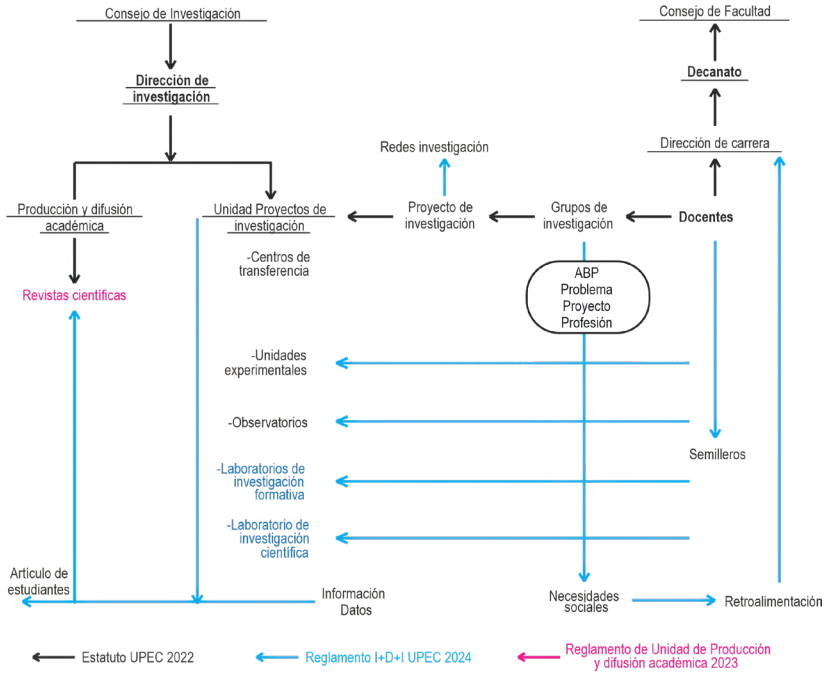
Con el propósito del entrelazamiento de las funciones de enseñanza, investigación y vinculación con el entorno, en su reglamento de investigación, la UPEC (2025) define los semilleros de investigación como comunidades de aprendizaje. A su vez, los semilleros de investigación involucran a docentes investigadores, estudiantes, laboratorios de enseñanza e investigación, observatorios y grupos de investigación en la práctica de la investigación formativa.

En correspondencia, la investigación formativa como parte del sistema de I+D+i de la UPEC se establece como un factor fundamental para alcanzar los objetivos institucionales planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021-2025. Asimismo, como elemento del modelo educativo institucional y del modelo de investigación permite demostrar los resultados de aprendizaje a través de las calificaciones obtenidas por los estudiantes en una consigna de aprendizaje basado en problemas (ABP) o aprendizaje basado en proyectos (ABPro). Estos artículos han sido enviados a las

revistas científicas institucionales, bases de datos trabajadas con los laboratorios y observatorios institucionales, problemáticas de ciencia básica, aplicada y tecnológica determinadas (Figura 1).

Figura 1

Entrelazamiento de funciones en la UPEC



La práctica de la investigación formativa se ejecuta a través del trabajo de los estudiantes con el docente investigador durante la clase, desde una temática específica que corresponda con la línea de investigación del proyecto en el que se encuentra involucrado, en el cual la UPEC, en el Modelo Educativo Ecológico Contextual vigente desde 2022, da a entender a la función sustantiva de investigación como actividad constituyente que impulsa el desarrollo académico, a

la vez que orienta a generar conocimiento y a recuperar la capacidad de indagar, entendida como la curiosidad inherente del ser humano.

La enseñanza-aprendizaje hombro a hombro se ejecuta alrededor de la formulación de problemas de investigación, construcción de hipótesis, metodologías, recopilación de información, procesamiento de datos, reflexión alrededor de los resultados y presentación de posters que sistematizan los hallazgos (Santana, 2022).

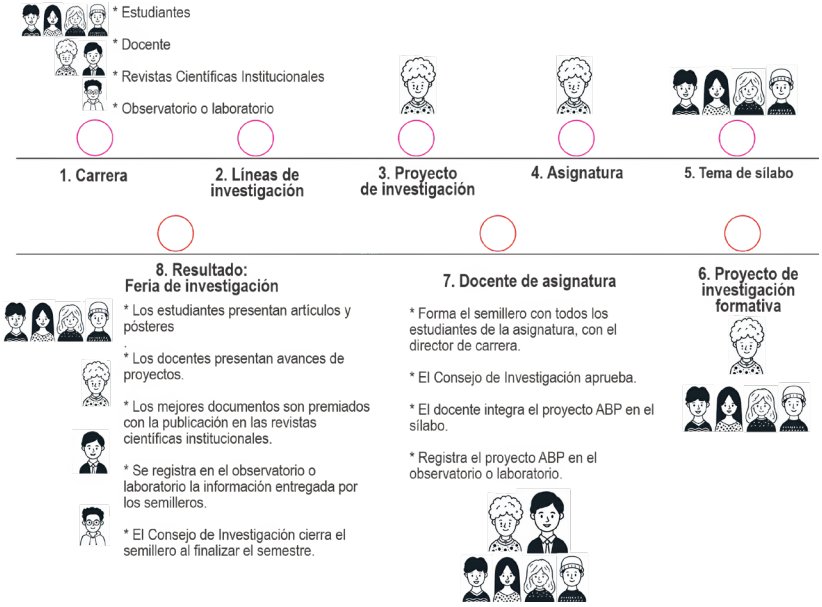
El docente investigador involucrado en el proyecto ABP o ABPro pertenece a un proyecto de investigación, cuya línea de investigación encuentra correspondencia con la carrera, el grupo de investigación y la asignatura en la cual el docente desempeña sus actividades. Un docente investigador no podrá dirigir más de un semillero en un semestre específico. Los estudiantes involucrados deben encontrarse cursando entre el primer y quinto semestre de la carrera, asimismo, no podrán pertenecer a más de un semillero. Por ende, el semestre 1 paralelo AM será un único semillero dirigido por un docente investigador. De esta manera, el docente investigador forma el semillero con todos los estudiantes de la asignatura, integra el proyecto ABP en el sílabo, pide el registro de proyecto ABP en observatorio o laboratorio, y solicita la aprobación del semillero y del proyecto al Consejo de Investigación.

Al finalizar el período académico, se reconoce que los docentes poseen trayectoria en investigación, han alcanzado un amplio dominio en su área profesional y difunden activamente los hallazgos obtenidos en los semilleros de investigación. Por ende, la Dirección de Investigación de la UPEC desarrolla la feria de investigación en la que se obtienen como resultados (Figura 2), la presentación de artículos y pósters por parte de los estudiantes, la exposición de avances de proyectos de los docentes, la premiación de los mejores artículos (publicación en revistas institucionales), el registro de la información obtenida por los semilleros en

observatorios o laboratorios. Cuando el semestre termina, el Consejo de Investigación cierra el semillero.

Figura 2

Ciclo de la investigación formativa



Es así como se busca proponer una agenda para la ejecución de la práctica de investigación formativa denominada semilleros de investigación, en el PAO 2025 A, mediante lineamientos que regirán el proyecto ABP y ABPro a desarrollar por los semilleros.

Metodología

El plan de semilleros de la UPEC se sustenta como un diseño metodológico documental y descriptivo, a fin de fortalecer la investigación formativa práctica de los estudiantes. Esta metodología de enfoque cualitativo se fundamenta en las directrices de la Dirección de Investigación, el Modelo Educativo Ecológico Contextual y la normativa relacionada a la investigación universitaria.

Se trata de un estudio de planificación institucional apoyado en el análisis documental de reglamentos, leyes, directrices nacionales yorientaciones sobre docencia universitaria que, a su vez, sistematizan y resumen los lineamientos de la investigación formativa en un esquema de planificación semestral fácil de comprender, en este caso, para el PAO 2025 A.

Resultados

Normativa que regula y aporta la investigación

La Ley Orgánica de Educación Superior, en su artículo 8, literal f (2018) señala como "fines de la Educación Superior el fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico" (Art. 8).

El Reglamento del Régimen Académico (CES, 2022) presenta la investigación e innovación como funciones integradas al núcleo sustantivo. Asimismo, la investigación y la docencia, por medio de la investigación formativa, constan en las mallas curriculares debido al aporte que representan en el desarrollo de habilidades investigativas del estudiantado, necesarias para la generación de ideas creativas e innovadoras que contribuyen al perfil de egreso.

Por otra parte, el Modelo de Evaluación Institucional (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [Caces], 2023) contempla en el criterio de investigación e innovación y el subcriterio 6 (política investigativa), así como el indicador 24 (política y planificación de investigación e innovación). Asimismo, abarca el subcriterio 7 (resultados, contribución e impacto de la investigación, desarrollo e innovación) y el indicador 26 (producción académica). En este marco, el elemento fundamental 6 establece que la institución demuestra que los resultados de investigación aportan a la docencia y vinculación. Por su parte, el elemento fundamental 8 dictamina que los proyectos de investigación cuentan con la participación del profesorado y estudiantado dentro de un marco de principios de igualdad de oportunidades y no discriminación. Con respecto a las fuentes de información, se consideran programas y proyectos de investigación e innovación reportados en el SIIES, que son utilizados para la mejora de docencia o vinculación. Estos se relacionan con las líneas de investigación, los dominios académicos, las necesidades del entorno y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en relación con centros de transferencia de tecnología y proyectos de docencia o vinculación.

Por otro lado, el Modelo de Evaluación de Carreras (Caces, 2024) menciona el indicador 18 y en la gestión de la investigación e innovación incluye el elemento fundamental 5. Los resultados obtenidos de los programas y proyectos investigativos y de innovación se dan a conocer a los actores involucrados y se consideran en la retroalimentación del currículo y en competencias investigativas. Este presenta fuentes de información como los *sílabos* de asignaturas que contribuyan al desarrollo de habilidades y destrezas investigativas del estudiantado y las evidencias sobre acciones de retroalimentación del currículo y las competencias investigativas, con base en resultados de los programas y proyectos.

El indicador 20 de interdisciplinariedad para la articulación de las funciones sustantivas incluye el elemento fundamental 1, planificación y ejecución de programas o proyectos interdisciplinares, que fomenta la articulación entre la investigación y vinculación en conjunto a la docencia, en correspondencia con el currículo y las líneas operativas e investigativas definidas.

El elemento fundamental 4 menciona la generación de espacios de difusión para resultados de los programas o proyectos interdisciplinares que promueven la articulación entre funciones sustantivas y la participación de beneficiarios tanto a nivel interno como externo.

El elemento fundamental 5 expresa que los resultados de programas y proyectos interdisciplinares son considerados para retroalimentar los procesos de aprendizaje colaborativos e integrales de las funciones sustantivas.

Las fuentes de información incluyen los sílabos de las asignaturas consideradas en los programas o proyectos interdisciplinares que promueven la articulación de las funciones sustantivas.

Por su parte, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UPEC 2021-2025 destaca el objetivo estratégico 5: incrementar el impacto de la función de investigación científica y formativa.

El estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2022), en el artículo 3, menciona como su misión a la articulación efectiva de las funciones investigativas. Asimismo, en el artículo 4, presenta como visión el ser reconocida como referente por su impacto en la investigación. Además, en el artículo 6 establece como valor institucional al trabajo en equipo, definido como la cooperación conjunta de todos los actores universitarios hacia el logro de los objetivos planteados y la responsabilidad social como el compromiso de hacer las cosas bien y con sentido de pertinencia.

Asimismo, en los artículos 7 y 9 se presentan la política y el objetivo institucional de articulación de las funciones sustantivas como fundamento de la academia, con ejes transversales como la inclusión en redes y relaciones interinstitucionales para el análisis profundo de los problemas y su resolución, de manera propositiva e innovadora, en coherencia con su modelo educativo y sus dominios académicos.

En el artículo 37 menciona al Consejo de Investigación como el organismo encargado de la aprobación de políticas que impulsen la difusión y transferencia de resultados obtenidos en los proyectos de investigación, pero también las propuestas presentadas por grupos de investigadores para la conformación de los semilleros.

Los artículos 82 y 83 establecen que la Dirección de Investigación es el área encargada de sistematizar sus acciones con las áreas sustantivas, promover y dirigir los semilleros de investigación, dirigir y supervisar el cumplimiento de las políticas de investigación e implementar actividades que contribuyan a fortalecer la investigación formativa para el personal docente y estudiantado.

El Reglamento de Investigación, Desarrollo e Innovación (UPEC, 2025), según el artículo 28, literal j, entre las funciones de los grupos de investigación se encuentra el fomentar la formación y consolidación de semilleros dedicados a la investigación. Asimismo, se define en el artículo 33 a los semilleros de investigación "como comunidades de aprendizaje de estudiantes y profesores enmarcados en las líneas de investigación de la UPEC, se articulan como comunidad académica al sistema de investigación institucional, a través de su participación en actividades propias de la investigación formativa" (Art. 33).

Ámbito de acción de los semilleros de investigación

El ámbito de acción de los proyectos presentados está enmarcado en el área de influencia de la UPEC y conforme al capítulo II del reglamento de I+D+i de la institución.capítulo II del reglamento de I+D+i de la institución.

Con base en la reglamentación institucional, cada carrera deberá contar con un semillero de investigación por paralelo y nivel, entre primero y quinto nivel. Por ejemplo, primer nivel AM = Semillero 1; primer nivel BT = Semillero 2.

Los semilleros están conformados por un docente asesor, un estudiante coordinador y los estudiantes integrantes. El docente investigador es integrante de un grupo de investigación, colabora con un proyecto de indagación externo o interno y cumple el rol de asesor, solamente de un semillero. La Dirección de carrera, como nivel directivo académico, es quien autoriza las actividades para ser presentadas a la Dirección y al Consejo de Investigación.

Por ejemplo, 1.º AM = Semillero 1 + Proyecto de investigación 1 + docente asesor 1 + asignatura 1; 1.º BT = Semillero 2 + Proyecto de investigación 1 + docente asesor 2 + asignatura 2.

Las actividades de los integrantes institucionales se distribuyen de la siguiente forma (Figura 3):

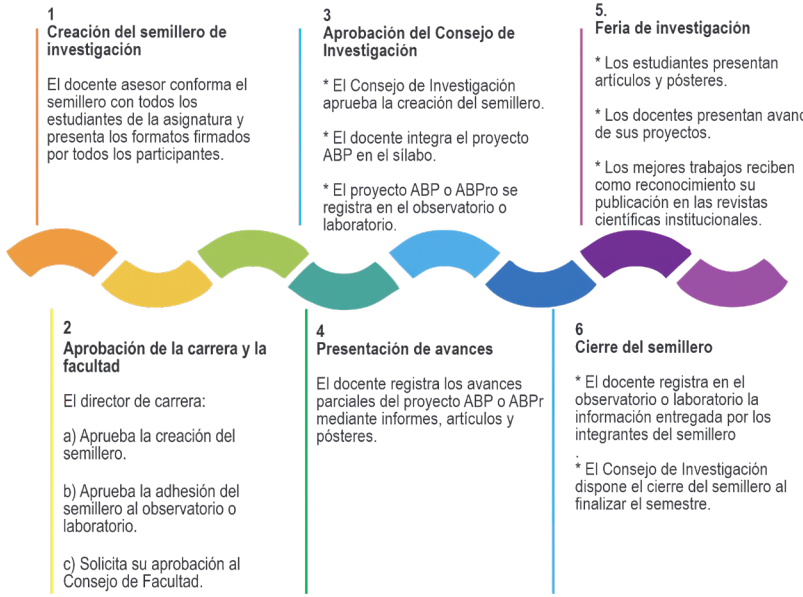
- El docente asesor constituye el semillero de investigación con los estudiantes de la asignatura, presenta un oficio dirigido a la Dirección de carrera, incluye un acta constitutiva (UPEC-P08-S1.5-FT01), una ficha de semillero (UPEC-P08-S1.5-FT04), una ficha docente (UPEC-P08-S1.5-FT02) y las fichas de estudiantes (UPEC-P08-S1.5-FT03). Además, el docente integra el proyecto ABP en el sílabo, registra el avance del ABP o ABPro por parcial mediante

informes de artículos y pósters. Asimismo, los docentes presentan avances de proyectos y registran en un observatorio o laboratorio la información entregada de semilleros.

- Los estudiantes desarrollan el ABP en el formato de perfil para semilleros (UPEC-P08-S1.5-FT10).
- La Dirección de carrera aprueba el semillero y registra en el observatorio o el laboratorio el proyecto ABP.
- El Consejo de Investigación de la UPEC aprueba la creación del semillero y lo cierra al finalizar el semestre (UPEC-Resolución No).
- La Dirección de Investigación organiza la feria de investigación y premia a los mejores documentos con la publicación en las revistas científicas institucionales.

Figura 3

Pasos del semillero de investigación UPEC



De esta manera, la investigación formativa en la UPEC alcanza el propósito de generar productos que favorezcan al progreso a nivel disciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar y multidisciplinary que, a su vez, contribuya a los grupos de investigadores pertenecientes a la institución.

Además, los semilleros se constituyen en una estrategia formativa que dinamiza las líneas de investigación y los dominios académicos de las carreras de grado y los programas de posgrado.

En definitiva, la UPEC contribuye al impulso y el perfeccionamiento de las capacidades y aptitudes de sus integrantes

en el campo de las ciencias, tecnología y arte, como consecuencia de un proceso de generación de conocimiento.

Lineamientos del plan PAO 2025 A de semilleros de investigación

La Dirección de Investigación de la UPEC será responsable del proceso de diseño y difusión del plan PAO 2025A de semilleros de investigación, desde la convocatoria hasta la evaluación de los proyectos presentados. Los proyectos de investigación ABP o ABPro que presenten los semilleros de investigación cumplirán con los siguientes puntos:

- Estar enmarcados en la misión y visión de la UPEC y articularse con al menos una línea de investigación establecida en el Reglamento de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Ser originales.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento (ciencia básica), a la solución de un problema del entorno social (ciencia aplicada) y al desarrollo tecnológico (innovación tecnológica).
- No se aceptarán, como proyectos de semilleros, aquellos con resultados (parciales o finales) realizados por docentes o aquellos obtenidos de temas aprobados como trabajos de integración curricular de grado y/o posgrado.
- Los proyectos, luego de ser evaluados por el profesor asesor, serán enviados por el estudiante coordinador en formato Word a la dirección electrónica citt@upec.edu.ec.

Tabla 1

Cronograma del plan PAO 2025 A de semilleros de investigación

Fase	Descripción de la actividad	Responsable	Fecha
I	Lanzamiento de la convocatoria.	Dirección de Investigación	17 de febrero de 2025
	Solicitud de creación de semilleros a al Consejo de Facultad.	Docente asesor Director de carrera y consejo de facultad	21 de febrero de 2025
	Aprobación de la creación de semilleros.	Consejo de Investigación	28 de febrero de 2025
II	Ejecución del proyecto.	Semilleros de investigación	Febrero-mayo de 2025
III	Envío de artículos y pósters a la Dirección de Investigación.	Semilleros de investigación	2 de junio de 2025
	Feria de proyectos.	Dirección de Investigación	6 de junio de 2025

Conclusiones

La investigación se consolida como un eje fundamental en el cumplimiento de la misión universitaria, de modo que impulsa la creación y transferencia de conocimiento con enfoque científico, tecnológico y social, por lo cual contribuye al desarrollo de la región y del país. El respaldo normativo existente para la investigación formativa asegura su ejecución con rigurosidad académica, bajo estándares de calidad y pertinencia, con el fin de promover la interdisciplinariedad y la alineación con objetivos institucionales y nacionales.

La investigación formativa permite que el proceso educativo trascienda la teoría y fortalezca en los estudiantes competencias investigativas y el pensamiento crítico desde etapas iniciales, lo que optimiza su perfil de egreso con una visión analítica e innovadora. El ciclo de la investigación formativa, al estructurarse mediante consignas ABP o ABPro, garantiza la participación real del estudiante en todas las etapas del proceso investigativo, lo que refuerza el aprendizaje basado en la experiencia y la generación de resultados evaluables.

Los semilleros de investigación se constituyen como una estrategia en la cual la articulación de docencia, investigación y vinculación se vuelve efectiva, al generar espacios de aprendizaje colaborativo que fomentan la producción científica entre comunidad estudiantil. La producción y publicación de artículos, pósters y registros investigativos demuestra el impacto académico de los semilleros, y evidencia tanto la evolución de las competencias estudiantiles como la capacidad institucional para aportar soluciones al entorno.

El plan PAO 2025 A proporciona lineamientos que incluyen la planificación, ejecución, seguimiento y socialización de los proyectos resultantes de los semilleros. De esta manera, se asegura la organización, sistematización, transparencia, evaluación de resultados y eficacia de los procesos investigativos en la UPEC, lo cual proyecta una mejora continua en la calidad de sus resultados.

Referencias

Aventín, B. (2021). Desarrollo de competencias en educación superior. En B. Fernández (Ed.), *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior* (pp. 17-34). NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Consejo de Educación Superior. (2022). Reglamento de Régimen Académico CES. https://ube.edu.ec/docs/carreras/1712237359_197a6957f0cdf8d4b0d4.pdf

Organización la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Manual de Frascati. Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental.* Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/10/frascati-manual-2015_g1g57dcb/9789264310681-es.pdf

Ley Orgánica de Educación Superior [LOES]. Suplemento 298 del Registro Oficial, de 12 de octubre de 2010 (Ecuador). https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-10/Ley_educaci%C3 %B3n_superior.pdf

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* Oxford University Press. https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf

Pedró, F., & Mendigutxia, A. (2024). *Contribución de las universidades a los sistemas nacionales de investigación en América Latina y el Caribe.* Unesco. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000392037

Resolución No. 023 de 2022 [Consejo de Educación Superior]. Por la cual se establecen las normas que regulan y orientan las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES). 21 de junio de 2022. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3 %A9gimen%20Acad%C3 %A9mico.pdf

Consejo Superior Universitario Politécnico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2022). *Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Resolución No. 060-CSUP-2022).* UPEC.

Consejo Superior Universitario Politécnico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2025). *Reglamento de investigación, desarrollo e innovación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Resolución No. 163-CSUP-2025).* UPEC.

Rojas Arenas, I., Durango Marín, J., & Rentería Vera, J. (2020). *Investigación formativa como estrategia pedagógica: caso de estudio ingeniería industrial de la I.U Pascual Bravo*. Institución Universitaria Pascual Bravo. https://www.scielo.cl/pdf/estped/v46n1/0718-0705-estped- 46-01-319.pdf

Santana López, A. (2022). *Investigación formativa: herramientas para la educación superior.* Ediciones Universidad Finis Terrae. https://repositorio.uft.cl/items/b6d445a7-32eb-45b5-a591-d515a51f5f85

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2020). *Plan Estratégico de*

Desarrollo Institucional 2021-2015. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. https://transparencia.upec.edu.ec/images/stories/Rendicion_de_Cuentas/Planificacion_Institucional/PEDI/PEDI_2021_2025.pdf#:~:text=En%20esta%20perspectiva%2C%20la%20UPEC%20presenta%20el,universitaria%2C%20permitir%C3 %A1n%20alcanzar%20la%20visi%C3 %B3n%20trazada%20y

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2022). *Modelo Educativo Ecológico Contextual "Un camino hacia la sostenibilidad planetaria"*. UPEC. https://www.publicacionesupec.org/index.php/carchi/catalog/view/81/81/219

IV

4C Escuela de liderazgo

Jeaneth Bastidas Guerrón
Docente titular

Resumen

El capítulo presenta 4C Escuela de Liderazgo como una iniciativa de vinculación con la sociedad de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC, orientada al fortalecimiento del liderazgo ético, las habilidades blandas y el trabajo colaborativo. El modelo se estructura en cuatro dimensiones interrelacionadas: *confianza, comunicación, cooperación y compromiso*, consideradas esenciales para dirigir equipos, alcanzar objetivos comunes y responder de manera responsable a las necesidades del entorno. Cada dimensión integra una fundamentación conceptual y unos recursos de aplicación práctica, como autoevaluaciones, talleres, dinámicas y ejercicios de reflexión. La propuesta concibe el liderazgo como un proceso cíclico que parte de la confianza, se fortalece mediante la comunicación y la cooperación, y se consolida a través del compromiso. De esta manera, la Escuela de Liderazgo aporta a la formación integral de estudiantes y participantes, con énfasis

en la toma de decisiones, la gestión de equipos y la generación de iniciativas que contribuyan al desarrollo social y empresarial de la zona fronteriza.

Introducción

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una institución de educación superior con personería jurídica de derecho público, que goza de autonomía administrativa y académica. Ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, fue creada mediante la Ley No. 2006-36, publicada en el Registro Oficial No. 244 , el 5 de abril de 2006. Se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su estatuto y reglamentos universitarios. Su misión y sus propósitos fundamentales constituyen la formación de profesionales humanistas, competentes y emprendedores, poseedores de conocimientos científicos y tecnológicos, comprometidos con la investigación y la solución de problemas del entorno para contribuir con el desarrollo y la integración fronteriza.

La Prefectura del Carchi tiene como misión el planificar prospectivamente el desarrollo provincial, con participación y apropiación ciudadana de los objetivos y productos estratégicos programados para la transformación, la modernización y el progreso de la provincia del Carchi, concebida como una unidad territorial,

económica y social. Por esta razón, el modelo de gestión pública por resultados del gobierno provincial impulsa la toma de decisiones y acciones con los gobiernos nacional, regionales, cantonales y parroquiales. Su objetivo es concertar y armonizar políticas públicas provinciales que garanticen un desarrollo tendiente a reducir, de manera sostenida, la desigualdad, la pobreza y la exclusión social, para fortalecer la cohesión social.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi sustenta sus competencias en los principios establecidos en el artículo 3 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: Por una parte, buscan garantizar la unidad territorial, económica y social del país, por medio de la solidaridad para un desarrollo urbano y rural mucho más equilibrado en distribuir la orientación de los recursos y bienes públicos de la provincia. En cuanto a la complementariedad, esta ve por el desarrollo armónico que optimice recursos y sume esfuerzos y políticas públicas en la misma dirección estratégica. Asimismo, la equidad humana asegura la igualdad de oportunidades en relación con el servicio público, mientras la participación ciudadana afirma el derecho de participación ciudadana, la interculturalidad y la pluriculturalidad que sustentan al desarrollo mediante el impulso de políticas públicas con potencialidades a mejorar el territorio urbano y rural. Por último, el ordenamiento jurídico está controlado por la Contraloría General del Estado, que tiene la finalidad de fiscalizar y auditar los recursos utilizados en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.

En este contexto, la formación de líderes desempeña un papel de sostenibilidad crucial en el éxito de cualquier organización. En la actualidad, se ha evidenciado que el liderazgo favorece la innovación y mejora la resolución de problemas, porque permite la formación continua de los conocimientos técnicos y la adquisición de habilidades específicas, también idóneas para el ámbito

educativo. Esto es posible gracias a competencias socioemocionales indispensables para el desarrollo de docentes y líderes en la formación profesional (Álamo y Falla, 2023).

La confianza como base del liderazgo es un elemento de suma importancia, así como la práctica positiva de la confianza que figure dentro del liderazgo, el cual se construye a partir de la sinceridad, la transparencia, la integridad y el cumplimiento con las promesas. No obstante, es necesario que los seguidores generen total seguridad en el líder y definan relaciones horizontales con la comunidad (Carrasco y Barraza, 2020).

Los líderes, en este entorno, pueden inspirar a sus seguidores a tomar riesgos, colaborar y comprometerse con los objetivos comunes. La autoconfianza es creer en uno mismo, con el objeto de adquirir sabiduría eficaz e inteligencia emocional para superar los problemas del ámbito personal y laboral que mejoran progresivamente los logros. Por ende, es necesario el cumplimiento de objetivos para desarrollar habilidades que radican en la convicción y seguridad al motivar a los seguidores en la formación del individuo (Córdova et al., 2023).

La comunicación efectiva y el liderazgo se correlacionan significativamente para transmitir el mensaje de forma clara, coherente y pertinente. Asimismo, se genera un ambiente organizacional positivo para efectuar metas específicas que promuevan la innovación y mejoren la resolución de conflictos, al igual que la innovación (Toledo, 2025).

Con miras a fomentar la cooperación y el trabajo en equipo, estos componentes deben ser principales en habilidades blandas que van más allá de lo psicosocial, al esfuerzo continuo del conocimiento colectivo y al aprendizaje. Esto facilita la intervención efectiva de todo el grupo y el estímulo de su creatividad mediante el aporte de ideas, el cual se sustenta en una ciudadanía democrática con un

enfoque pedagógico en la formación educacional del equipo (Ruiz et al., 2023).

El neuroliderazgo es un estilo del liderazgo que se encarga de promover una respuesta efectiva ante los cambios volátiles del mundo, así como la flexibilidad e innovación que puedan trascender su aplicación al campo académico y corporativo. Estos elementos son clave para el éxito, centrados en el crecimiento intelectual de las personas, lo que conlleva a tener mejores resultados (Muñoz et al., 2025).

La formación eficiente de líderes logra un compromiso con el objetivo común de manera dialéctica; para ello, exige estrategias que fomenten la disrupción y estimulen el compromiso a partir de una cultura de apertura al cambio. Es sustancial desarrollar la capacidad de generar ideas disruptivas y adaptarlas a la realidad cultural con el objeto de reducir riesgos y convertirlas en actividades sostenibles. Por ende, las empresas implementan estrategias innovadoras y conforman alianzas con departamentos de investigación universitarios o programas gubernamentales, lo cual, a largo plazo, se vuelve un pilar para el surgimiento de asociaciones especializadas. De este modo, se rompe con el pensamiento lineal para dar paso a un pensamiento lateral (Bonet, 2021).

Figura 1

Liderazgo 4C



Por tanto, este documento tiene como objetivo explorar cómo la confianza, la comunicación, la cooperación y la cooperación (las 4C) pueden sentar las bases para formar líderes e identificar los principios fundamentales de un líder desde la autoconfianza y la confianza, lo cual perfecciona la mentalidad y los comportamientos para mejorar la presencia de una persona como líder de impacto. Asimismo, permite compartir estrategias retóricas como herramienta

de comunicación, evidenciar el propósito del liderazgo con base en la cooperación y promover el compromiso como fundamento del desarrollo sostenible. Estos elementos constituyen los cimientos y el camino idóneo para la formación de jóvenes líderes.

Metodología

La Escuela de Liderazgo 4C se estructura metodológicamente en un enfoque por competencias. Cada módulo de liderazgo (confianza, comunicación, cooperación y compromiso) es una experiencia de aprendizaje continuo. De este modo, el modelo tiene la finalidad de alcanzar capacidades sociales, emprendedoras y emocionales mediante vivencias en entornos reales. Al relacionar la competencia, el propósito y los resultados de aprendizaje, se logra una metodología acertada para el desarrollo colectivo y personal.

Tabla 2

Metodología 4C

Módulo	Competencia	Propósito	Resultado de aprendizaje
Confianza	Aplica habilidades emprendedoras mediante el autoconocimiento.	Potenciar a las personas para que confíen en sus habilidades y conocimientos.	Desarrolla una mayor confianza en sí mismo y en sus capacidades para enfrentar los desafíos y le permitirá tomar decisiones.

Comunicación	Aplica habilidades emprendedoras mediante habilidades sociales.	Desarrollar habilidades de comunicación efectiva que permitan establecer relaciones interpersonales sólidas y construir redes de apoyo en contextos emprendedores.	Expresa sus ideas de manera clara y persuasiva, así como para escuchar activamente a los demás, lo que le permitirá colaborar de manera más efectiva, resolver conflictos y generar oportunidades.
Cooperación	Aplica habilidades blandas que promueven el trabajo colaborativo y cooperativo.	Evidenciar que el trabajo en equipo requiere de miembros y un líder con un objetivo en común.	Desarrolla habilidades blandas de motivación, persuasión y compromiso.
Compromiso	Lidera equipos de trabajo con pensamiento integrador y conciliador propositivo.	Exponer el desarrollo personal como líder propositivo con una filosofía de renovación.	Considera el objetivo común para guiar, motivar y persuadir positivamente a un grupo de seguidores.

La metodología, en conjunto, combina teoría y práctica (autoevaluaciones, talleres, dinámicas, etc.) que permite evidenciar los resultados de una forma participativa e inclusiva. El aprendizaje experiencial es un modelo de Kolb y es crucial para saber la preferencia de aprendizaje de la persona porque le permite al estudiante reflexionar. De esta manera, aplica sus conocimientos y muestra una tendencia del estilo activo-reflexivo e, inclinándose al estilo pragmático y no reflexivo-teórico, este tiende a estimularse positivamente en el ambiente real. Esto conlleva a la persona a mejorar su percepción y retención de información, lo que fortalece las competencias de confianza, comunicación, cooperación y compromiso que caracterizan al líder revolucionario (Granados y García, 2016).

Confianza

Fundamentación teórica sobre confianza

Primero, confía en ti mismo. La autoconfianza es la autopercepción sobre la propia capacidad, también se entiende como un conjunto de pensamientos en los que concierne a una persona que, con sus propias cualidades y habilidades, se cree capaz de desempeñar actividades desafiantes que ponen a prueba su nivel de autoconfianza. Si esta se acompaña de logros y de éxito, tiende a aumentar, pero si es lo contrario, los fracasos disminuyen significativamente, lo que es crucial para la salud mental y física del individuo (Haro Soler, 2019).

Las verdaderas necesidades humanas deben identificarse y son aquellas cosas que el ser humano necesita para poder vivir una vida plena y saludable. Abraham Maslow estableció una pirámide en la que determinó las necesidades primarias, secundarias y terciarias para el ser humano (Madero, 2023).

La confianza en los demás se refiere a la creencia en la fiabilidad y la integridad de otras personas en las relaciones interpersonales. Implica dar un voto de confianza a aquellos que han demostrado ser dignos de ella. En este sentido, se deducen siete principios de confianza y autoconfianza:

- Autoconfianza o autoeficacia: creencia en las propias habilidades y capacidades para llevar a cabo tareas y alcanzar metas. Se relaciona con la confianza en uno mismo y la percepción de la competencia personal
- Falsa autoconfianza: una aparente de seguridad en uno mismo que, en realidad, encubre una falta de confianza interna. Es un tipo de autoengaño que puede impedir el crecimiento personal.

- Confianza conductual: capacidad de una persona para actuar de manera positiva y tomar decisiones efectivas que influyan en su comportamiento y resultados.
- Confianza emocional: capacidad de comprender, interpretar y regular las propias emociones, como la habilidad para relacionarse emocionalmente con los demás.
- Confianza espiritual: fe o confianza en un poder superior y la creencia en un propósito o significado más allá de la vida cotidiana.
- Confianza simple: es una confianza innata, como la que se deposita en los progenitores desde el nacimiento, que se experimenta de forma automática y completa.
- Confianza alimentada: se desarrolla a lo largo de la vida mediante experiencias y relaciones, pudiendo mantener o cambiar la confianza básica en los demás.

Diseña tu proyecto de vida. Un proyecto de vida es un plan personal que se orienta hacia la situación social del individuo para anticipar eventos futuros y tomar decisiones vitales a mediano o largo plazo. Posee un carácter moldeador y prospectivo, sustentado en un enfoque contextual, crítico-reflexivo e histórico; asimismo, es creativo en el desarrollo de la persona con el fin de propiciar el autoconocimiento y alcanzar las metas personales (Hernández, 2006). Asimismo, se puede agregar que el proyecto de vida nace del espíritu emprendedor de la persona para satisfacer sus necesidades básicas de alcanzar el desarrollo personal y profesional. Es crucial considerar la planeación para reducir la incertidumbre y, por consiguiente, la ejecución, y tomar el control para lograr los objetivos propuestos, pero de forma efectiva (Ruiz, 2011).

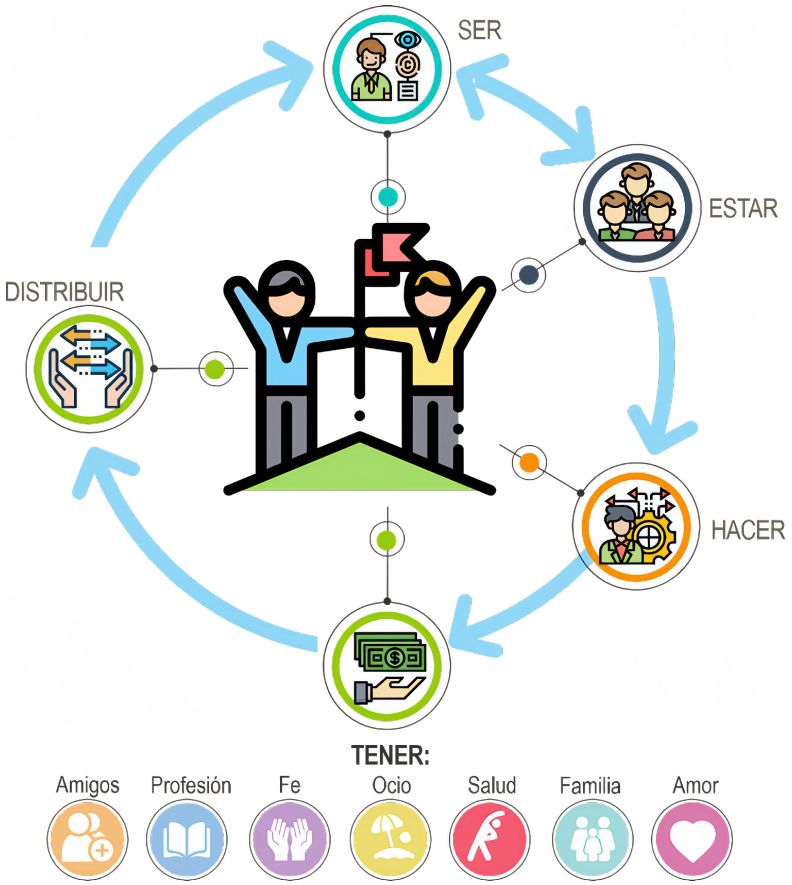
Identifica áreas de mejora y equilibrio. Se considera una herramienta de desarrollo personal y autoevaluación usada en *coaching* y en contextos de crecimiento personal.

El objetivo de esta herramienta es ayudar a las personas a evaluar y visualizar diferentes áreas de sus vidas para identificar áreas de mejora y equilibrio:

- Sentimental: se enfoca en el estar bien consigo mismo y con los demás.
- Económico: satisfacer las necesidades materiales, las que se realizan en un acto de consumo que mejore nuestra condición de vida.
- Espiritual: significa gestar bien con la conciencia y reflexionar sobre la conexión espiritual.
- Salud: mejor funcionamiento posible de los órganos vitales que permiten que la persona viva, la salud física, mental y emocional.
- Profesional: buscar la excelencia, la satisfacción y el crecimiento personal en nuestro trabajo diario.
- Familiar: fomentar la buena relación con los integrantes relevantes de la familia.
- Social: sana convivencia y crecimiento de las relaciones cercanas de las personas con las que te rodeas.
- Ocio/diversión: el ocio es el tiempo libre dedicado a actividades de descanso o entretenimiento. La diversión, por su parte, se enfoca en la correcta administración del tiempo libre que se tiene y busca un crecimiento sano durante ese tiempo para tener nuevos pasatiempos y aprovecharlos al máximo.

Figura 2

La ruleta de la vida



Los principios y valores guían las decisiones de las personas en diversos aspectos de la vida. Algunos ejemplos son la honestidad, la justicia, la igualdad, la libertad y la responsabilidad. Los valores son creencias importantes de un individuo o sociedad, entre ellos están la integridad, la lealtad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad y la gratitud.

En este sentido, se invita a los estudiantes a replantear sus objetivos personales en función de:

- Ser: identidad de las personas, cómo se identifican a sí mismas y cómo esperan que los demás lo hagan con los valores fundamentales de cada uno.
- Estar: estar presente y comprometido en el momento, prestando atención a las situaciones y a las personas de alrededor, no sólo se limita a encontrarse físicamente.
- Hacer: realizar acciones específicas para obtener resultados, no basta con plantear algo verbalmente, su ejecución es importante para el cumplimiento de metas.
- Tener: poseer algo material e incluso las habilidades necesarias para llevar a cabo ciertas tareas. Abarca tanto los recursos que se requieren, como el conocimiento que se necesita para realizar una actividad.
- Distribuir: división de algo en varias partes o asignación de responsabilidades y recursos cuando se trabaja en equipo, esto permite cumplir objetivos de manera más sencilla.

Reconstruyendo mi yo. La teoría de la discrepancia del "yo" presenta la identidad personal influenciada por distintos yo, el actual y el ideal. En ese momento existe una reevaluación significativa y, en contraste, motiva a la persona a efectuar cambios de su autoconcepto acerca de la identidad de uno mismo. Es importante recalcar la formación de la identidad personal desde un enfoque constructivista que busca reflexionar en creencias, emociones, experiencias y valores, los cuales responden a las normativas sociales de forma coherente. Asimismo, se ajusta y adapta a la identidad personal (Bay et al., 2024).

El autoconcepto es relevante en el desarrollo de la personalidad y el tema de interés en la disciplina psicológica, de modo que se clasifica en diversas dimensiones como:

- Autoconcepto físico: se mide por subescalas y abarca características de apariencia, habilidades físicas, deportivas y salud.
- Autoconcepto personal: está dentro del autoconcepto moral y emocional, comprende los valores y empatiza con la persona más allá de su físico.
- Autoconcepto social: es la autoevaluación que se hace una persona a sí misma con diferencias multidimensionales como la vida adulta, la adolescencia, la edad y las etapas escolares.
- Autoconcepto académico: es la percepción de uno mismo frente a la valoración de la capacidad intelectual en el desarrollo profesional y personal.

La autoestima es un conjunto de creencias y percepciones, puede ser positiva o negativa, en relación con la autocrítica de la imagen de una persona. Tiende a influir en varios aspectos externos e internos que van desde el rendimiento académico, el laboral, la salud mental y las relaciones personales apreciándose a lo largo del tiempo. Hay que tener en cuenta que la autoestima puede variar según la persona, la cual puede ser alta o baja. La presencia de las emociones es crucial y depende mucho de cómo se siente una persona en un momento determinado, por tal motivo, la percepción del individuo de sí mismo puede cambiar repentinamente y , con seguridad, interferir en la toma de decisiones (Perales, 2021).

La autocrítica constructiva es una herramienta percibida como un estilo cognitivo de personalidad que ayuda al crecimiento, como también a la resiliencia. En ella, el individuo se permite

reflexionar acerca de sus decisiones y acciones, ya sean positivas o negativas, alineadas con los objetivos y valores de la persona. Asimismo, corrigen sus errores y aprenden de ellos para no volver a cometerlos (De Rosa et al., 2012).

En este contexto, se encuentra la autoeficiencia, que es la capacidad que tiene una persona para realizar actividades, por supuesto, maximizando el mejor logro de resultado por medio de la minimización de recursos en lo económico, el tiempo, los esfuerzos y la mano de obra referente al contexto empresarial. Esto se lograba con la mayor efectividad posible, con tal de alcanzar metas para la producción de un bien o servicio de alta calidad (Ganga et al., 2016).

También está la autodisciplina, la cual surge de la parte intrínseca de la persona para la coordinación y planeación de comportamientos, acciones y emociones, con el propósito de que la persona adquiera responsabilidad. Asimismo, se pretende dominarla para cumplir con los objetivos planteados a largo plazo. La práctica de la autodisciplina crea en la persona una satisfacción y motivación a seguir, al esforzarse en superar obstáculos que quizá no estaban previstos en el camino y, de esta manera, pueda llegar a alcanzar el éxito en distintos ámbitos de su vida (Knapezy, 2008).

Lograr que confíen en ti. La confianza implica creer en la fiabilidad, la integridad y las habilidades de una persona o entidad. Se basa en la credibilidad, la fiabilidad, la integridad y la experiencia pasada. Por consiguiente, la comunicación efectiva es importante en la construcción y mantenimiento de la confianza, la presencia de confianza facilita la colaboración y la cooperación en diversas áreas de la vida (Kasperson et al., 2023).

Una persona de calidad expresa confianza. El nombre del método viene dado por la inicial de los cinco principios y, si bien no hay consenso acerca de quién fue su creador, según Flores y Zavala (2024), Kaoru Ishikawa (ingeniero químico japonés) se considera como uno de los principales impulsores. La metodología 5S se

refiere a un concepto de negocio en el que el objetivo es minimizar la cantidad de tiempo y recursos utilizados en los procesos de fabricación y otras actividades de una empresa, y su énfasis está en eliminar todas las formas de desperdicio.

- Seiri (separar): diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios presentes en un lugar de trabajo, y eliminar estos últimos.
- Seiton (ordenar): disponer ordenadamente los elementos clasificados como necesarios para encontrarse fácilmente, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Seiso (limpiar): mantener limpios los elementos de trabajo, las máquinas y los espacios, no es más limpio el que más limpia sino el que menos ensucia. También se la considera como una actividad fundamental para detectar problemas que antes estaban ocultos por el desorden y la suciedad.
- Seiketsu (estandarizar): normalizar y mantener las condiciones de los tres pasos anteriores con el uso de la gestión visual, codificaciones, señalización, etc.
- Shitsuke (mantener): construir autodisciplina y convertir en hábito el empleo y la utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la organización y la limpieza en el lugar de trabajo.

Recursos formativos y aplicación práctica sobre confianza

Autoevaluación sobre confianza. Para aplicar este proceso, es preciso seguir las siguientes preguntas.

- ¿Qué es la autoconfianza según Rodríguez Puerta?
- ¿Qué relación tiene la autoconfianza con la toma de decisiones según Francisco?
- ¿Qué son las necesidades humanas?
- ¿Qué es un proyecto de vida?
- ¿Qué es el *coaching*?
- ¿Qué son los principios?
- ¿Qué es el autoconcepto?
- ¿Qué implica tener una autoestima alta?
- ¿Qué es la autoevaluación?
- ¿Qué significa "estar"?
- ¿Qué importancia tiene la autoevaluación?
- ¿Qué significa ser eficiente?
- ¿Qué es la autoeficacia?
- ¿Cuál es la definición de disciplina?
- ¿Qué implica la auto disciplina?
- ¿Qué es la metodología 5S?
- ¿Qué implica generar confianza?
- ¿Cuál es la "ruta del fracaso"?
- ¿Quiénes son los actores del conflicto?
- ¿Qué papel desempeñan los mediadores?

Dinámicas sobre confianza

Dinámica N.º 1: circuito a ciegas. Como primer paso, es necesario organizar varios equipos de máximo 6 a 8 personas, formados en columnas. Todos los jugadores, excepto el último de cada columna, se vendan los ojos. La última persona guía a su equipo tocando los hombros de la persona frente a ellos para indicar si deben moverse hacia la izquierda o la derecha, de esta forma evitan obstáculos. De la misma manera, se tocará la espalda para indicar que deben pasar por encima de un obstáculo.

Asimismo, es importante diseñar un circuito que presente una variedad de obstáculos, en el cual se empleen conos de 5 cm en diversas estaciones, junto con cajas y palos para simular vallas a lo largo del recorrido.

Tabla 3

Descripción general de la dinámica circuito a ciegas

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
2	Confianza	Fomentar la confianza en el equipo. Promover la toma de decisiones rápida y efectiva bajo presión.	1 hora	Vendas, cono de 5 cm, palos y cajas.

Visión general: los participantes serán introducidos a los conceptos relacionados con las aptitudes empresariales, mediante el juego Circuito a Ciegas, en el cual puedan fortalecer sus habilidades de comunicación no verbal y liderazgo. Esta dinámica busca reforzar la confianza en los demás y en las decisiones colectivas.

Competencias: trabajo en equipo: Los participantes aprenderán a colaborar eficazmente con otros miembros del equipo para lograr un objetivo común.

Preparación: para llevar a cabo la actividad, se tendrá que buscar un espacio adecuado, el cual puede ser una área amplia y segura para realizar la dinámica.

Asimismo, se debe organizar a los participantes en equipos y que estos se asignen los roles, como guías y jugadores con los ojos vendados.

Por consiguiente, es preciso colocar un circuito lleno de obstáculos, y asegurarse de tener vendas para los ojos que puedan bloquear completamente la visión de los participantes.

Finalmente, se socializan instrucciones detalladas sobre cómo se llevará a cabo la dinámica y cómo los participantes deben interactuar entre sí.

Conceptos claves: confianza, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, comunicación no verbal, organización, cooperación, y toma de decisiones.

Dinámica N.º 2: juego de la sábana y la pelota. Primero, es necesario asegurarse de que todos los participantes estén físicamente aptos y cómodos para la actividad, luego, hay que verificar que el espacio asignado sea seguro y permita la libre movilidad. La distribución de las sábanas y pelotas deben realizarlo de una manera equitativa entre las parejas.

Posteriormente, se divide al grupo en parejas, luego, se unen en 5 parejas para formar un grupo, y se procede a iniciar el juego y observar cómo las parejas superan los desafíos al ir pasando la pelota mediante cada sábana hacia la de la pareja de su costado. La pelota debe ser manejada de manera coordinada a través de las sábanas, de esta manera, se resaltan muchos aspectos importantes del compañerismo y la confianza.

Finalmente, hay que declarar la importancia de la autoconfianza en el juego para fomentar un ambiente inclusivo y motivador, de modo que se destaque que el propósito es aprender y

disfrutar del desafío conjunto. Por ende, es preciso establecer reglas claras sobre la seguridad y el respeto mutuo, de modo que se enfatice en que el juego se trata de superar obstáculos juntos.

Tabla 4

Descripción general de la dinámica juego de la sábana y pelota

Sesión	Tema	Objetivo	Tiempo	Materiales
5	Confianza	Mejorar la autoconfianza de los participantes. Fortalecer la confianza mutua en el grupo. Impulsa la coordinación entre las parejas, además incentiva a que mejoren su capacidad de comunicación para que se vuelva efectiva.	30 min	Sábana y pelota (pequeña y ligera).

Visión general: el juego tiene la finalidad de crear experiencias significativas dentro de los participantes al fortalecer su confianza personal y general. Al traspasar la pelota en coordinación con la sábana de su pareja, experimentan logros y fracasos e incentivan a cada jugador a seguir sin importar si lo hacen bien o mal; la idea es concebir un ambiente agradable, colaborativo, apoyo y comunicación mutua. Al construir su propia autoconfianza, se espera que los chicos se sientan capaces y seguros de afrontar los problemas cotidianos de la vida con inclusión, cooperación y respeto. Esto consolidaría vínculos sólidos y saludables.

Competencias: autoconfianza individual: alienta a los jóvenes a aprender de sus errores y aciertos al poner en práctica sus capacidades para afrontar un problema de forma eficiente y eficaz.

Confianza en el compañero: estimulan su capacidad cognitiva para la resolución de un problema colectivamente, lo que les permite saber cuáles son sus fortalezas y debilidades para lograr metas comunes e impartir su confianza entre sus compañeros, dejándose llevar por momentos de angustia o felicidad.

Aprendizaje de la experiencia: el aprendizaje es continuo, nunca obsoleto. Las dificultades son adversas debido al entorno volátil en el que se vive, por eso cada actividad que se ejecutó tuvo diversos obstáculos para que cada persona se lleve consigo la lección de mejorar al mismo ritmo que lo hace el mundo.

Preparación: cada pareja debe tener su propia sábana de dos metros de largo y uno de ancho y las pelotas pequeñas y ligeras, de tal manera que se obligue a los participantes a esforzarse por elevar las pelotas. Esto implica contar con un espacio amplio y seguro para el juego.

Conceptos clave: autoconfianza. trabajo en equipo y perseverancia.

Comunicación

Fundamentación teórica sobre comunicación

¿Qué debe saber antes de comunicarse? El modelo de transmisión de Claude Shannon y Warren Weaver, desarrollado en 1949, habla sobre los elementos como el emisor, quien es el encargado de enviar la información; el receptor, quien es la persona que recibe el mensaje; el mensaje, que es lo que se quiere comunicar al receptor; el canal, el cual es el medio que usa el receptor para que llegue su mensaje; el código, que son los símbolos que conectan con el emisor y el receptor para comunicarse; el contexto, que es la situación en la cual

se efectúa la comunicación; y la retroalimentación, que se refiere a la reacción del receptor al mensaje, esta puede ser no verbal y verbal (Baecker, 2017).

Primero, comunícate contigo mismo. El cerebro humano está dividido en dos hemisferios: derecho e izquierdo, cada uno con funciones especializadas. El hemisferio izquierdo se enfoca en el procesamiento del lenguaje y utiliza un enfoque secuencial para la información. Por otro lado, el hemisferio derecho procesa información novedosa y se centra en aspectos visoespaciales, ambos hemisferios están conectados por el cuerpo calloso para garantizar un equilibrio funcional. Estas hormonas tienen un impacto significativo en nuestra conducta, nuestra percepción del entorno y nuestra capacidad para establecer relaciones sociales (Castro, 2008).

Entiende tus inteligencias. Las inteligencias son múltiples y amplias porque la capacidad del ser humano no tiene límites. Por ejemplo, la inteligencia lingüística-verbal es la capacidad de expresarse mediante mensajes complejos; la lógica matemática es el manejo de patrones y números; la física-cinestésica es la expresión corporal, por medio de movimientos y sentimientos; lo espacial es la representación gráfica en el manejo de entornos imaginarios o reales; la musical es expresarse a través de los sonidos y el ritmo; la interpersonal es la habilidad de establecer relaciones saludables entre compañeros y empatizar con las emociones ajenas; lo intrapersonal es el amor propio y la autodisciplina; lo naturalista clasifica y utiliza los elementos del entorno; y la creativa es la habilidad de crear ideas innovadoras (Macías, 2002).

Los diferentes tipos de inteligencia pueden influir en varios aspectos de la vida, pues cada uno de ellos representa habilidades y capacidades específicas.

Al comprender y cultivar varios tipos de inteligencia, las personas pueden destacar y tener éxito en diversas áreas de la vida, ya sea en lo académico, profesional, artístico, social o emocional, como también, adaptarse a diferentes situaciones y entornos. Aquellos con fortalezas en distintos tipos de inteligencia pueden enfrentar desafíos de manera más efectiva.

Comunícate asertivamente con los demás. La comunicación interpersonal es el intercambio de información entre personas mediante palabras, gestos y tono de voz. Mejorar implica desarrollar la capacidad de expresar emociones, comprender los distintos tipos de comunicación y escuchar activamente. Este proceso es fundamental para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas (Pizarro y Oseda, 2021).

Además, diversas teorías sobre la comunicación, como las de Watzlawick y Grice, ofrecen enfoques para entender mejor este proceso y optimizar las interacciones humanas (Rodríguez, 2023).

En el libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, se habla sobre comunicación interpersonal y recalca lo fundamental que es expresarse de manera correcta, al igual que escuchar activamente. Es el proceso por el cual se transmite un mensaje, puede ser verbal o no verbal, y la comunicación emocional (Carnegie, 1936).

El peso de la comunicación interpersonal siempre recae en el emisor, por eso tiene que cerciorarse de si el oyente lo ha entendido correctamente. Si el emisor obvia esta retroalimentación, no debe responsabilizar al receptor con una comprensión errónea.

En este contexto, las personas no pueden vivir sin comunicación, y la comunicación es un proceso inherente al ser humano, por ende, el hombre no puede vivir sin ella porque es un ser social. Esto es conocido como el primer axioma pragmático. Además, la comunicación tiene dos niveles: racional y afectivo. El nivel racional es el mensaje, el contenido: lo que se dice, sigue

un orden de una forma objetiva y según una lógica rigurosa. Por su parte, el nivel afectivo es la relación que se establece entre las personas: cómo se dice. El tercer axioma corresponde a los procesos de comunicación interpersonales, según la relación entre los sujetos, y se basa en la igualdad o la diferencia. Estos procesos pueden ser simétricos, cuando se intercambian criterios, opiniones, puntos de vista o dudas entre sí entre las personas que poseen igual cargo, jerarquía o estatus; y complementarios, cuando se intercambian criterios y puntos de vista entre las personas con diferentes status o cargo (Rizo, 2011).

Estrategias de comunicación asertiva. La empatía y la comunicación efectiva son pilares de las relaciones humanas. En la construcción de redes se exploran distintos tipos, como las naturales, las profesionales y las de apoyo en línea. Estas redes fortalecen vínculos personales al tiempo que influyen en la marca personal (clave en estrategias de comunicación), la cual se construye mediante la coherencia y calidad en la presentación personal. En el ámbito de la oratoria, se analiza su importancia para ser influyente, así como el debate como herramienta de pensamiento crítico. Es así como las estrategias de comunicación se extienden a las redes sociales, fundamentales en la conectividad moderna. También se exploran las redes de apoyo de salud, relevantes en la construcción de una red integral. Integrar estos elementos fortalece conexiones y contribuye al desarrollo personal y profesional (Corrales et al., 2017).

Construye redes. Las redes naturales interpersonales son las conexiones naturales que brindan un sentido de pertenencia, apoyo emocional y pueden ser una fuente de orientación y consejo en tiempos difíciles.

Las redes profesionales incluyen contactos y conexiones en el ámbito laboral y profesional, que brindan oportunidades para el desarrollo profesional, el avance profesional, el acceso a recursos y la capacidad de colaborar en proyectos.

Las redes comunitarias se forman dentro de una comunidad geográfica o de interés común. En este caso, las redes sociales pueden ser una fuente de apoyo práctico, como ayuda en emergencias o con necesidades cotidianas, así como un lugar para compartir valores, tradiciones y recursos culturales.

Las redes de apoyo en línea pueden brindar acceso a información, recursos y personas con experiencias similares, independientemente de su ubicación geográfica. Son especialmente útiles para quienes buscan apoyo en áreas específicas como salud, educación, aficiones, etc.

Las redes de mentoría se centran en relaciones de tutoría para entornos profesionales, educativos y sociales y son valiosas para el desarrollo integral de ambas partes involucradas.

Las redes de apoyo de salud incluyen profesionales de la salud, cuidadores, grupos de apoyo a pacientes y organizaciones de atención médica.

Las redes sociales digitales constituyen espacios de interacción que permiten a las personas establecer y mantener vínculos, comunicarse, compartir experiencias e intercambiar información y apoyo con otros usuarios. Plataformas como Facebook, Instagram, WhatsApp y otras redes sociales facilitan distintas formas de conexión interpersonal y pueden contribuir al mantenimiento de relaciones sociales y al intercambio de apoyo emocional e informativo entre sus integrantes (Taylor et al., 2022).

Sé un buen orador. El discurso tiene una estructura lógica en relación con la organización de ideas, dado que debe apelar al interés del público con ideas, argumentos sólidos y verídicos. Los consejos más relevantes en esta dimensión son los siguientes:

- El orador debe usar un lenguaje concreto y coherente con lo que se quiere comunicar, mediante un vocabulario apropiado, que excluye jergas y tecnicismos, ya que evitan

la comprensión al oyente. Asimismo, hay que considerar el tono de voz y las dicciones para tener una mejor transmisión del mensaje.

- La comunicación no verbal es necesaria para conectar con el público, porque la expresión corporal transmite credibilidad y puede comunicar cosas que la comunicación verbal, a veces, no puede.
- Los materiales visuales son herramientas atractivas para el público, ya que facilitan el entendimiento, pero hay que contemplar que no debe haber demasiada información como textos extensos o distractores, como al colocar información inútil. Por eso hay que pensar en tipografías, tipos de gráficos y colores adecuados.
- Establecer conexiones emocionales hacia la audiencia captura indiscutiblemente el interés, acompañado de un lenguaje convincente y persuasivo.

Utiliza tu lenguaje corporal. El orador debe emplear gestos, movimientos corporales, una postura y un lenguaje adecuado para interconectar con el público.

- El uso de un tono de voz claro y conciso es un factor importante porque influye y cautiva a la audiencia.
- Realizar pausas en el lugar correcto es una estrategia clave ya que permite enfatizar y mejorar la comprensión.
- El contacto visual también se considera como comunicación no verbal, en razón de que establece conexión y confianza ante el público.

Utiliza el discurso para mostrarte disruptivo. El proceso organizado de la estructura discursiva se divide en tres fases: introducción, desarrollo y conclusión. Se incluyen medios como la

participación y las preguntas retóricas, estas son necesarias para la interacción comunicativa, al igual que las estrategias narrativas, las cuales aumentan la eficacia comunicativa.

- El discurso disruptivo se proyecta en diversos ámbitos —académicos, políticos, motivacionales y ceremoniales— y articula su contenido través de la estructura clásica de introducción, desarrollo y conclusión.
- El discurso narrativo, comúnmente, se asocia con la novela y el cuento. Cada vez más personas utilizan este tipo de discurso en otros contextos, como noticias o chistes.
- El discurso expositivo posee un atractivo principal que radica en su contenido, por ende, es importante que el texto sea agradable y entretenido para el lector; de lo contrario, podría perder interés y abandonarlo a pesar de estar interesado en el tema.
- El discurso argumentativo radica en persuadir, centrándose en cada palabra seleccionada con el propósito de convencer. Esta persuasión implica apelar al entendimiento lógico del receptor para que pueda comprender las razones de la persona.
- El discurso publicitario promueve la venta de un producto y el redactor debe emplear todos los medios disponibles para lograr ese propósito, sin restricciones éticas. La idea principal es que, en la publicidad, se prioriza la eficacia en la venta por encima de las consideraciones morales o éticas.

La estructura del discurso está compuesta por los siguientes elementos:

- Apertura o inicio: en esta fase inicial, es fundamental establecer una secuencia que guíe la presentación de manera efectiva. Esto implica comenzar con una introducción personal o de los asistentes, seguida por la captación de la atención del público.
- En el desarrollo se manifiestan datos, argumentos y evidencias, que deben estar ordenados de forma lógica para la comprensión del público y garantizar que no haya malos entendimientos.
- Conclusión: aquí se resalta las ideas centrales que ya se habían mencionado anteriormente

Finalmente, se debe reforzar con un discurso corto, pero expresivo al incorporar elementos como un resumen de la idea central o la resolución de un problema y palabras de agradecimiento.

Disrupción: la disruptiva nace a partir del año 1995, propuesto por Clayton Christensen, quien define a la disruptiva como un proceso gradual. En su libro *El dilema del innovador*, se destaca a las empresas más sobresalientes que pierden liderazgo en el mercado; además, hay un auge de interés en las tecnologías de arquitectura, por parte de las organizaciones, lo cual genera una nueva fase de industrialización (Jiménez, 2020).

Propón debates. El debate es un género discursivo en el cual se intercambian ideas o argumentos orales entre dos o más individuos. Tiene como fin conocer varias posturas sobre un tema específico para refutar con solidez y respaldo bajo el mando de un moderador que asegure orden, respeto y, ante todo, imparcialidad y poder llegar a una conclusión (Carrillo y Nevado, 2017).

Los componentes del debate están conformados por los siguientes elementos:

- Tema: es la cuestión o idea de lo que se va a tratar en el texto.
- Posiciones: son los argumentos de los involucrados, los cuales deben ser concretos y tener respaldo científico.
- Argumentos: es el juicio y razonamiento persuasivo, lógico y coherente.
- Evidencia: la evidencia sólida aumenta la credibilidad de las posiciones defendidas.
- Réplicas y contrarréplicas: durante el debate, los participantes tienen la oportunidad de refutar los argumentos presentados por sus oponentes (réplicas) y defender su propia posición contra las críticas (contrarréplicas).
- Moderador: es la persona encargada de dirigir el debate, mantener el orden, dar el tiempo adecuado a cada participante y asegurarse de que se sigan las reglas establecidas.
- Tiempo: el debate suele tener un límite de tiempo para cada fase, como la presentación de argumentos, las réplicas y contrarréplicas y el cierre final.
- Audiencia: son las personas que se encuentran presentes en el debate y cuya función es escuchar cada argumento.

También, hay que considerar que un debate requiere de la participación de unos actores, que cumplen roles determinados, como se enumera y describe a continuación:

- Participantes: son las personas presentes para defender sus pensamientos a través de un respaldo verídico.

- Moderador: es el guía neutro del debate, debe ser imparcial, controlar los tiempos correspondientes y garantizar un también de respeto entre los grupos divididos por sus pensamientos.
- Público: la función de la audiencia es primordial, dado que su reacción, influenciada por los participantes, puede repercutir en los resultados del debate.
- El evaluador: su rol es crucial ya que es la persona que analiza de forma objetiva cada argumento dicho, así como que todos hayan tenido la misma oportunidad de participar y compartir su pensamiento.
- El sintetizador: es quien recaba las conclusiones del caso al remarcar puntos verdaderamente importantes o, al contrario, los débiles mediante un análisis exhaustivo.

A continuación, se detallan los contextos:

- Contexto político: suelen tener lugar durante campañas electorales, en sesiones parlamentarias o en foros públicos donde se discuten políticas y decisiones gubernamentales.
- Contexto social: los debates pueden abordar temas relevantes para la sociedad en general, como derechos humanos, igualdad de género, medio ambiente, entre otros.
- Contexto académico: se llevan a cabo en instituciones educativas, en las cuales los estudiantes discuten sobre temas relacionados con sus estudios, como ciencia, historia, literatura, entre otros.
- Contexto profesional: los debates pueden centrarse en estrategias comerciales, el desarrollo profesional, la resolución de problemas específicos del sector, entre otros temas relevantes para la actividad laboral.

La organización del debate (planeación) se establece de la siguiente manera:

- Identificación de los aprendizajes esperados: se identificarán los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se espera que los participantes adquieran o demuestren a través del debate, de acuerdo con el programa de estudios, curso o taller impartido (Boix y Ortega, 2020)
- Selección del tipo de evaluación: determinará si la evaluación del debate será diagnóstica, formativa o sumativa, dependiendo del propósito y momento del proceso educativo en el que se aplique.
- Consideración de los participantes: se decidirá si el debate será entre dos personas o entre dos grupos, teniendo en cuenta la dinámica y el enfoque deseado para la evaluación.
- Determinación del tipo de debate: se elegirá el formato de debate más adecuado, considerando la estructura, las normas y las reglas que lo guiarán. Se pueden explorar diferentes formatos a través de recursos ya existentes.
- Identificación de los recursos materiales necesarios: se anticiparán los recursos materiales requeridos para llevar a cabo el debate, ya sea de forma presencial o a distancia, considerando la infraestructura y el apoyo visual necesario, como imágenes, textos, presentaciones en PowerPoint, entre otros.
- Establecimientos de criterios claros de evaluación en un instrumento: se establecerán criterios de evaluación precisos y objetivos, mediante el uso de herramientas como listas de cotejo o rúbricas, para asegurar una evaluación sistemática y justa del desempeño de los participantes durante el debate.

La organización del debate (diseño) se presenta en el siguiente orden:

- Selección del formato del debate: se establece la contrargumentación luego de la intervención de un participante principal, como también las preguntas del público y la calidad de argumentos.
- Establecimiento de las reglas del trabajo: se define el reglamento, comportamiento y la entrega, de modo que se asegure un desarrollo ordenado y respetuoso del evento.
- Preparación de los contenidos teóricos de la argumentación: los argumentos deben ser respaldados científicamente por artículos, libros, infografías, entre otros.
- Designación de los participantes: se determina el rol y el registro para que sea eficaz y ordenado.
- Formación de grupos a favor y en contra de los planteamientos: se definirán los grupos a favor y en contra.

La organización del debate (aplicación) se establece en el siguiente orden:

- Apertura: se presenta a los participantes, describiendo su experiencia y trayectoria profesional o académica en relación con el tema, posteriormente se explica la dinámica del debate y se recuerdan las reglas previamente establecidas a los participantes.
- Cuerpo: es la fase central en la que se lleva a cabo la discusión del tema, y son los participantes quienes tienen el protagonismo. Por lo general, se les asignan dos bloques de tiempo de igual duración para exponer sus respectivos puntos de vista, seguidos de la presentación de argumentos y contraargumentos. La interacción entre las partes se produce durante la sesión de preguntas y respuestas, lo que

contribuye a mantener el orden y promueve la capacidad de escucha, tanto entre el público como entre los propios participantes.

- Cierre del debate: se hablará de las conclusiones enfocadas en los puntos más importantes.
- Anuncio del ganador: se anuncia al ganador del debate.

Sé influyente. Influir es el acto de ejercer poder, impacto o control sobre las creencias, actitudes o acciones de otras personas. Implica la capacidad de persuadir, motivar o convencer a los demás para que adopten ciertas ideas, comportamientos o decisiones. La influencia puede manifestarse de diversas formas, como mediante el ejemplo personal, el uso de la persuasión verbal, la demostración de habilidades o conocimientos, o el empleo de la autoridad o el prestigio. En resumen, influir implica tener la capacidad de generar cambios en el pensamiento o comportamiento de los demás, ya sea de manera directa o indirecta.

Se analizará el comportamiento humano desde un ángulo individual, enfocados en el significado y propósito en la integración social y la valoración autónoma del individuo, lo cual le permitirá desarrollar su identidad social y personal, a través de las experiencias y la retroalimentación (García et al., 2020).

- Trate a los demás con respeto: la mayoría de las personas están dispuestas a hacer casi cualquier cosa por usted si las trata con respeto. Es importante dejar claro que sus sentimientos son importantes, que se respetan sus preferencias y que sus opiniones son valiosas.
- Proporcione un sentido de seguridad: las personas tienden a ser reacias a confiar en usted y a alcanzar su potencial si se preocupan por su seguridad en su presencia. Sin embargo, cuando se sienten seguras, están en condiciones de responder de manera positiva.

- Reconozca activamente a los demás: un error común, especialmente entre los líderes, es no mostrar reconocimiento ni agradecimiento a los demás. Un análisis realizado entre los trabajadores en Estados Unidos reveló que la falta de reconocimiento por parte de sus superiores era la principal causa de insatisfacción entre los empleados.
- Anime a los demás: la falta de ánimo puede inhibir a las personas y obstaculizar su vida productiva, pero cuando se sienten animadas, pueden enfrentar lo imposible y superar la adversidad de manera asombrosa.

Las etapas de la influencia son las siguientes:

- Modelo: al principio, las personas son influenciadas principalmente por lo que observan en otros. Su conducta inicial determina su nivel de influencia, que suele ser bajo en esta etapa. Aunque uno pueda ostentar un cargo alto en una empresa, sus colaboradores estarán atentos a su comportamiento, lo cual marca el inicio de su capacidad de influencia sobre ellos.
- Motivación: para influir efectivamente en los demás, es necesario establecer relaciones cercanas y construir la confianza. Es en este punto en el que comienza la posibilidad de una influencia genuina. Cuando las personas se sienten cómodas y seguras en su presencia, están más dispuestas a ser influenciadas por usted.
- Mentor: ser un mentor implica ayudar a otros a superar obstáculos, crecer y alcanzar nuevos niveles en su vida personal y profesional. En esta etapa, la influencia aumenta debido al agradecimiento y respeto que se gana al guiar a otros y a aportar a su desarrollo.

- Multiplicación: este nivel es alcanzado por pocos, debido al esfuerzo significativo requerido y a la necesidad de superar la envidia y la inseguridad. En este punto, ser un mentor implica invertir completamente en otras personas y ayudarlas a alcanzar su máximo potencial. Aquí, se capacita a las personas para que sean igual o más influyentes que uno mismo.

Construye tu marca personal. La marca personal es la imagen única y distintiva que una persona construye y proyecta de sí mismo, con el objetivo de destacar entre los demás y crear oportunidades en su vida personal, lo que da como resultado tranquilidad y referencia positiva de otras personas hacia sí mismo (Bontempo e Silva et al., 2012). Los beneficios de la marca personal son:

- Credibilidad: cuando la gente confía en alguien, es más probable que elijan a esa persona para oportunidades profesionales o colaboraciones.
- Diferenciación: el distinguirse de otras personas es esencial para que, en determinado entorno, saque lo mejor de sí.
- Impresión: la impresión perdurable crea una carta de presentación ante los demás.
- Conexión: es la capacidad o habilidad de interactuar con el público.

Recursos formativos y aplicación práctica sobre comunicación

Autoevaluación

- ¿Cuáles son los elementos básicos de la comunicación?
- ¿Qué función cumple el canal en el proceso de comunicación?
- ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con la comunicación?
- ¿Qué es la inteligencia interpersonal?
- ¿Cuáles son las características de la comunicación intrapersonal?
- ¿Qué es lo más fundamental: lo profesional o el personal en la comunicación intrapersonal?
- ¿Cuál es la esencia en la comunicación interpersonal?
- ¿Qué habilidad se considera indispensable en la comunicación interpersonal?
- ¿Qué es la comunicación clara?
- ¿Cuál es el papel que juega la empatía en la comunicación?
- En un momento caótico, ¿cuál es la estrategia de comunicación que se debe usar?
- ¿Qué es importante considerar al comunicarse en un entorno laboral?
- ¿Qué es una comunicación efectiva?
- ¿Cuál es la dificultad de una comunicación efectiva?
- ¿Para qué sirve la comunicación no verbal?

- ¿Qué significa ser asertivo en la comunicación?
- ¿Qué es importante para una comunicación efectiva en grupos?
- ¿Cómo puede mejorar su comunicación intrapersonal?
- ¿Cuál es una estrategia para fortalecer la confianza emocional?
- ¿Por qué es importante la confianza en uno mismo en la comunicación?

Dinámicas sobre comunicación

Dinámica N.º 1: carrera de obstáculos comunicativos. Marca una pista de obstáculos al aire libre con objetos como conos, vallas o cuerdas. Divide a los participantes en equipos homogéneos. Explica a los participantes que cada obstáculo en la pista representa un elemento de la comunicación. Por ejemplo, uno podría representar un mensaje que debe ser transmitido, una cuerda podría representar el canal de comunicación, etc. Las tarjetas con los elementos de la comunicación estarán ubicadas en distintos obstáculos.

Cada equipo debe completar la pista de obstáculos en el menor tiempo posible. El primer participante de cada equipo corre por la pista y, al llegar a cada obstáculo, debe tomar una tarjeta que represente un elemento de la comunicación y explicar cómo ese elemento se relaciona con la comunicación en general. Una vez que el primer participante ha pasado por todos los obstáculos, entrega las tarjetas al siguiente miembro del equipo, quien corre por la pista y recoge nuevas tarjetas. Este participante debe agregar información adicional basada en las tarjetas recogidas por el primer participante. Este proceso continúa hasta que todos los participantes hayan completado la pista.

Mide el tiempo que tarda cada equipo en completar la carrera. El equipo que complete la pista en el menor tiempo y

demuestre comprensión sólida de los elementos de la comunicación, gana la dinámica.

Tabla 5

Descripción general de la dinámica carrera de obstáculos comunicativos

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
1	Elementos de la comunicación	Identificar los elementos de la comunicación. Explorar la relación entre los elementos. Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.	1 hora	Tarjetas de colores

Visión general: es una metáfora utilizada para describir los desafíos y dificultades que pueden surgir en la comunicación entre individuos, grupos o incluso organizaciones. Estos obstáculos pueden presentarse en diversas formas y pueden ser tanto barreras físicas como psicológicas o culturales.

Competencia: trabajo en equipo: los participantes adquirirán la capacidad de trabajar de manera efectiva junto a otros miembros del equipo, con el fin de alcanzar una meta.

Preparación: para llevar a cabo la actividad, se tendrá que buscar un espacio adecuado al aire libre, un área amplia y segura para realizar la dinámica. Asimismo, se debe organizar a los participantes en equipos de igual número y que los mismos se asignen los roles (receptor, emisor, etc.). Posteriormente, hay que colocar un circuito lleno de obstáculos de los elementos de la comunicación, asegurarse de tener bien ubicados los obstáculos en lugares estratégicos y sin que se crucen con los obstáculos del equipo contrario. Finalmente, es preciso dar instrucciones detalladas sobre cómo se llevará a cabo la dinámica y cómo los participantes deben interactuar entre sí.

Conceptos claves: comunicación verbal y no verbal, habilidades o aptitudes, intereses, trabajo en equipo, liderazgo, organización, cooperación, toma de decisiones, y entretenimiento.

Dinámica N.º 2: círculo de confianza. El objetivo de esta dinámica es mejorar la comunicación interpersonal y fortalecer la confianza entre los participantes. Todos se sientan en círculo, de manera que estén frente a frente. Se explica que el objetivo es pasar un objeto (la pelota, por ejemplo) de una persona a otra, pero con una variación: al pasar el objeto, cada participante debe decir algo que aprecie o admire de la persona a la que se lo está pasando. Se inicia pasando el objeto a cualquier participante quien, al recibirlo, debe decir algo positivo sobre la persona que se lo entregó.

La persona que recibe el objeto luego pasa este a otro participante, de modo que se repite el proceso.

Tabla 6

Descripción general de la dinámica círculo de confianza

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
4	Comunicación	Fomentar la comunicación interpersonal positiva. Fortalecer la confianza y el vínculo entre los participantes. Promover la empatía y la escucha activa.	1 hora	Sillas y pelota.

Visión general: la dinámica llamada círculo de confianza indica cómo los participantes experimentan el poder de la comunicación positiva y el impacto que puede tener en las relaciones interpersonales. Al expresar y recibir elogios sinceros, se crea un ambiente de apoyo mutuo y se fortalece la confianza entre los miembros del grupo. Además, la dinámica fomenta la reflexión sobre la importancia

de reconocer y valorar las cualidades positivas de los demás en la comunicación cotidiana.

Competencia: colaboración y apoyo mutuo: la dinámica se centra en mejorar la comunicación entre los participantes, lo cual promueve interacciones positivas y constructivas. Al expresar aprecio y admiración hacia los demás, se fortalece la confianza entre los participantes y, al escuchar los elogios de los demás, se promueve la empatía y la conexión emocional.

Preparación: como primer punto, antes de la ejecución del juego, es necesario contar con el suficiente espacio para que los jugadores puedan formar un círculo y procedan a sentarse.

En segundo lugar, es importante aclarar las instrucciones y reglas de forma concisa y coherente, fomentar un ambiente de respeto y confianza entre los participantes e incentivar a cada participante a crear un entorno amigable y de respeto.

Conceptos claves: confianza, empatía y comunicación intrapersonal.

Cooperación

Fundamentación teórica sobre cooperación

Saber la diferencia entre cooperación y colaboración. La cooperación es la definición del trabajo colectivo hacia un objetivo común, manteniendo autonomía (García, 1999). En cuanto a la colaboración, es una habilidad blanda que contribuye en un trabajo conjunto más estrecho, en el cual las partes combinan esfuerzos de manera integrada, y comparten responsabilidades y decisiones. La colaboración es más profunda y comprometida que la cooperación (Ruiz et al., 2023).

Los beneficios de la cooperación son compartir recursos y conocimientos, promover la diversidad de ideas y fomentar relaciones a largo plazo (Boix y Ortega, 2020). Por su parte, la colaboración lleva estos beneficios más allá, al permitir una integración más profunda de habilidades, una mayor eficiencia en la resolución de problemas y la creación de soluciones más innovadoras y sólidas (González et al., 2024).

La cooperación y la colaboración enfrentan barreras de confianza, de comunicación, organizacionales, individuales y culturales. La escasa participación de estos elementos en un solo entorno causa conflictos y experiencias negativas, pero también perjudican el logro de objetivos y metas dentro de una organización.

La responsabilidad social empresarial es la responsabilidad que adquieren las empresas de forma optativa al usar recursos sostenibles y ejercutar actividades orientadas al bienestar ambiental, social y económico (Trillo et al., 2024).

Primero, colabora para lograr colaboración. La colaboración es el acto de trabajar junto con otras personas o entidades para lograr un objetivo común. Implica compartir recursos, habilidades, conocimientos y esfuerzos para alcanzar un resultado deseado de manera más efectiva o eficiente de lo que se podría lograr trabajando de manera individual. La colaboración puede ocurrir en diversos contextos, como en el ámbito laboral y académico. Es una forma de interacción que fomenta la cooperación, la comunicación y el trabajo en equipo y puede generar resultados satisfactorios (González et al., 2024).

Colaboración interdisciplinaria. Es el proceso de interacción social, en el que individuos de diferentes campos disciplinarios se relacionan con el objetivo de cocrear o resolver problemas. Este beneficia a la administración al contribuir a la ventaja competitiva de las organizaciones. En la actualidad, los problemas son cada vez más complejos, lo que demanda la formación

de equipos interdisciplinarios eficientes para poder abordarlos de manera adecuada (Romero, 2025).

Colaboración en equipos de trabajo. En una organización, es importante tener la colaboración de los integrantes de esta, por lo que se puede llegar a la conclusión de que, dependiendo de la colaboración, se obtienen los resultados deseados con mejoras en tiempo y calidad.

La actitud de colaboración siempre va a ser necesaria para poder gestionar bien las prioridades y compromisos de un grupo de trabajo. Una adecuada gestión de prioridades y compromisos parte del respeto a las personas, a su tiempo y sus necesidades, dependiendo de los límites que se pongan o estén acordados (Krichesky y Murillo, 2018).

Para entender el lado positivo de la colaboración, es necesario comprender que cada persona puede ser capaz de aportar y dar ventaja a algún proyecto que se esté desarrollando por medio de una ayuda que se pueda garantizar.

Segundo, promueve la cooperación. La cooperación internacional comprende un conjunto de acciones y mecanismos orientados a movilizar recursos, compartir conocimientos e intercambiar experiencias entre países y organizaciones con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Este proceso se sustenta en principios como la solidaridad, la equidad, la eficacia, la sostenibilidad, la corresponsabilidad y el beneficio mutuo entre los actores participantes (Alleyne et al., 2008).

La cooperación interinstitucional se refiere a la colaboración entre diferentes instituciones, ya sean gubernamentales, no gubernamentales, o internacionales, con el fin de abordar desafíos comunes, promover el desarrollo y lograr objetivos compartidos (Duque, 2010). Esta colaboración puede involucrar la coordinación de esfuerzos, el intercambio de recursos, la planificación conjunta de

acciones, la implementación de proyectos en conjunto y la creación de alianzas estratégicas para maximizar el impacto de las iniciativas.

Consiste en administrar estratégicamente grupos pequeños de individuos muy competentes y comprometidos que colaboran entre sí para lograr una meta común de gran trascendencia, por lo tanto, se requiere coordinar a los miembros, estipular funciones claras, incentivar la creatividad y la sinergia, y motivar para conseguir resultados impresionantes.

¿Qué es equipo de impacto? Un equipo de impacto busca evaluar los resultados positivos y negativos para lograr una meta de manera efectiva y eficiente, sin que el equipo se fije en las diferencias económicas, culturales o sociales de sus integrantes (Rico et al., 2010). Estos equipos actúan de manera estratégica, ya que busca maximizar los resultados beneficiosos y minimizar las consecuencias que se vayan a presentar en el futuro, por lo que la eficacia y eficiencia son esenciales en su enfoque.

La construcción de equipos de impacto. La construcción de equipos de impacto consiste en realizar actividades planificadas para motivar y fomentar la colaboración, así como también fortalecer las relaciones interpersonales dentro de un equipo, ya que el objetivo principal es ayudar a que cualquier empresa obtenga una gran ventaja competitiva en comparación con otras.

Estrategias para lograr cooperación

Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Las tecnologías de la información y la comunicación han transformado la forma en que las organizaciones cooperan y colaboran, proporcionando herramientas y plataformas que facilitan la comunicación, el intercambio de información y recursos y la gestión de proyectos a nivel local e internacional.

Estas TIC ayudan a superar las barreras de tiempo y espacio, fomentan la comunicación abierta y facilitan la creación de relaciones sólidas y efectivas entre cada uno de los participantes, lo que contribuye a la consecución de objetivos comunes de manera más eficiente y productiva.

Algunas de las tecnologías que facilitan la cooperación y colaboración son los servicios como Google Drive, Dropbox o OneDrive, los cuales permiten almacenar, compartir y colaborar en documentos de forma simultánea desde cualquier ubicación y dispositivo. Además, plataformas como Yammer, Workplace by Facebook o Microsoft Teams brindan espacios virtuales. Por su parte, herramientas como Zoom, Skype o Google Meet permiten realizar reuniones virtuales en tiempo real, entre otras más (Sosa, 2024).

Utiliza nuevas metodologías para promover el trabajo colaborativo. *Scrum* es una metodología de trabajo rápida que se centra en la colaboración, la adaptabilidad y la entrega iterativa de productos o proyectos, que además trabajan en ciclos cortos llamados *sprints*, generalmente de 2 a 4 semanas, durante los cuales se desarrolla y entrega un incremento del producto (Estrada et al., 2021).

Kanban es un método visual para gestionar el trabajo y maximizar la eficiencia del equipo, dividido en columnas y tarjetas que representan diferentes etapas del proceso como tareas para mejorar la colaboración del equipo (Cárdenas y Cerveleón, 2021).

Design thinking es una herramienta que se usa para resolver problemas complejos, por medio de la creatividad y la colaboración interdisciplinaria, con un enfoque iterativo de descubrimiento, ideación, prototipado y prueba. Fomenta la colaboración al involucrar a diferentes partes interesadas, como diseñadores, desarrolladores, usuarios y expertos en el dominio, en todas las etapas del proceso de diseño (Buendía, 2019).

Lean startup es una metodología que se centra en la creación rápida de productos o servicios innovadores, lo cual incentiva al cliente a comprarlo para obtener retroalimentación del mercado de manera temprana y continua, y en el aprendizaje validado a través de experimentos (Llamas y Fernández, 2018).

Extreme programming es una metodología de desarrollo de *software* que se centra en la calidad, la simplicidad y la retroalimentación continua e incluye prácticas como la programación en parejas, las pruebas unitarias continuas y la integración frecuente para mejorar la calidad del código y la velocidad de entrega (Guarneros et al., 2022).

Gestionar el conocimiento. Consiste en optimizar la utilización de este recurso y el conocimiento. De ahí surgen otras preguntas, como ¿qué es el conocimiento?. De hecho, se puede considerar que el conocimiento es todo con lo que el ser humano cuenta, lo que le ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender al conocimiento como algo que brinda la posibilidad de poder actuar, más que sólo lo que le permite al ser humano hacer interpretaciones. Eso es lo buscan las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento. Hay dos procesos fundamentales en esto, cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos: la creación de conocimiento y la transmisión de conocimiento. Por ello, cuando utilizamos herramientas de comunicación, intentamos transmitir el conocimiento en el espacio (Mejía y Colín, 2013).

Hacia la competencia y cooperación. La colaboración entre iguales crea condiciones para el trabajo en equipo y la cooperación, lo cual facilita los procesos de construcción individual y colectiva de nuevos conocimientos. De esta forma, se desarrolla la capacidad para defender las ideas propias con argumentos y razones; todo esto contribuye a la creación de comunidades de práctica y de aprendizaje que trascienden diversos tipos de barreras.

No obstante, la cooperación y colaboración pueden enfrentar obstáculos, debido a la falta de confianza entre las partes involucradas, lo que dificulta la apertura y el intercambio de recursos y conocimientos.

- Diferencias culturales: este factor es una de las principales barreras en el proceso de colaboración y cooperación, lo que puede afectar el trabajo en equipo.
- Innovación: es el proceso de crear nuevas métodos e ideas creativas y originales capaces de solucionar los problemas sociales.

De igual manera, trabajar en colaboración puede mejorar la eficiencia al reducir la duplicación de esfuerzos y optimizar el uso de recursos compartidos, lo que resulta en una mayor productividad y resultados más rápidos.

El trabajo en equipo es una virtud que conduce a un mejor manejo de recursos y esfuerzos, la, optimización del tiempo y el logro de objetivos y metas comunes dentro de una organización.

La competencia es una mezcla o fusión de dos palabras: cooperación y competencia; se trata de una palabra-fusión, es decir, un neologismo que se genera uniendo el principio de una palabra con el fin de otra palabra (López, 2016).

La competencia apunta a que, si bien las empresas compiten entre sí, también pueden encontrar formas de colaborar para mejorar la eficiencia y el valor para los clientes. Entonces, esta estrategia puede ser beneficiosa, en la cual la innovación y la colaboración son importantes para el éxito a largo plazo, al permitir a las empresas aprovechar las fortalezas de sus competidores mientras se enfocan en sus propias áreas de especialización (Attewell, 2009).

La cooperación dentro de las organizaciones se sustenta en la capacidad de las personas y los grupos para trabajar de manera coordinada hacia objetivos comunes. La interacción,

la interdependencia y el intercambio de información entre los integrantes favorecen el cumplimiento de las tareas y contribuyen a la efectividad organizacional. En este sentido, la cooperación constituye un componente esencial del trabajo en equipo, ya que permite integrar capacidades, coordinar esfuerzos y fortalecer la posibilidad de afrontar conjuntamente nuevas tareas y desafíos (Black y Bright, 2019).

Una de las ventajas más vistosas de la cooperación es que facilita la resolución de problemas comunes y complicados de una organización, la consecución de metas compartidas entre integrantes y también el desarrollo de relaciones positivas existentes o fortalecidas entre individuos, grupos y comunidades. Desde la infancia, las personas aprenden la importancia de cooperar para alcanzar objetivos comunes, algo innato desde el principio de la humanidad, lo que fortalece la cohesión social y promueve el bienestar colectivo.

Recursos formativos y aplicación práctica sobre cooperación

Autoevaluación sobre cooperación

- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera sobre la cooperación y la colaboración? (Detallar los enunciados que se consideren pertinentes)
- ¿Cuál es la diferencia entre cooperación y colaboración?
- ¿Cuál es la diferencia principal entre ética y moral?
- ¿Cuál es la finalidad de la justicia social?
- ¿Qué actividades puede involucrar la cooperación interinstitucional?

- ¿Cuál es el principal objetivo de la colaboración interdisciplinaria?
- ¿Qué es la cooperación internacional según el texto?
- ¿Cuál es la importancia de la colaboración en equipos de trabajo?
- ¿Cuál es el propósito de la construcción de equipos de impacto?
- ¿Cuál fue uno de los objetivos principales de la estrategia de Hitler al formar el Eje?
- ¿Cuál es uno de los beneficios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en relación con la cooperación y colaboración según el texto?
- ¿Cuál de las siguientes metodologías se centra en la creación rápida de productos o servicios para obtener retroalimentación del mercado de manera temprana y continua? (Enumerar opciones)
- ¿Qué metodología de desarrollo de *software* se enfoca en la calidad, la simplicidad y la retroalimentación continua, utilizando prácticas como la programación en parejas y las pruebas unitarias continuas?
- ¿Qué proceso implica poner el conocimiento en una base de datos para que pueda ser recogido por alguien en el futuro?
- ¿Cuál es una de las ventajas principales de la cooperación?
- ¿Cuál es el término que se define como una mezcla de cooperación y competencia, con el que las empresas pueden colaborar para mejorar la eficiencia y el valor para los clientes?
- ¿Qué concepto se refiere al acto de trabajar junto con otras personas o entidades para lograr un objetivo común,

implicando compartir recursos, habilidades y esfuerzos?

- ¿Cuál es una de las ventajas más vistosas de la cooperación según el texto?
- ¿Qué tipo de estructura se define como una fusión de palabras y genera un neologismo?
- ¿Qué tipo de proceso se define como el acto de trabajar junto con otras personas o entidades para lograr un objetivo común?
- ¿Qué palabra se refiere a algo o alguien que no muere o que es eterno?
- ¿Cuál es una de las características de la colaboración según el texto?

Dinámicas sobre cooperación

Dinámica N.º 1: equipo de impacto. Los participantes se organizan en equipos que cooperan y colaboran para identificar y resolver un desafío o problema social específico. Cada equipo elige un tema de impacto en sus comunidades y trabajan en conjunto para diseñar una iniciativa o proyecto que aborde este problema. De esta manera, los grupos exponen sus ideas a los otros equipos para obtener una retroalimentación constructiva.

Tabla 7

Descripción general de la dinámica equipo de impacto

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
1	Equipo de impacto	Incentivar al trabajo colectivo.	1 hora	Hojas y esferos.

Visión general: fomentar la colaboración, la creatividad y la cooperación entre los equipos de trabajo al abordar problemas sociales.

Competencias: el pensamiento crítico alude a la resolución de problemas de carácter social y al trabajo en equipo de forma efectiva, a través de ideas originales e innovadores.

Preparación: los equipos deben seleccionar un problema social, investigar y discutirlo para crear una estrategia a la resolución de ese problema. Se debe presentar y manifestar sus hallazgos que ayuden a aprender nuevas cosas y generar motivación en el jugador. En síntesis, se habla sobre la importancia del trabajo en equipo.

Conceptos claves: habilidad, afinidad, cargos, tareas, y colaboración externa.

Dinámica N.º 2: el juego de la soga. El juego está diseñado para hacerlo en equipo, por lo que se divide al grupo de participantes en dos equipos, los mismos que trabajarán para lograr un mismo objetivo, el cual es tirar a sus oponentes al suelo al jalar la soga para provocar que pasen del límite permitido, representado por una línea recta en el centro de los dos equipos.

Tabla 8

Descripción general de la dinámica el juego de la soga

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
2	Cooperación	Fortalecer el trabajo en equipo por medio de la cooperación. Aprender nuevas habilidades por medio del trabajo continuo con más personas.	30 min	Sillas, hojas y reloj.

Visión general: en este campo de actividades se identificarán diferentes tipos de aptitudes de personas en cuanto a trabajar en equipo, debido a su alta cooperación con personas que mantengan conexiones dentro de una organización. Esto tiene que ver con un alto compromiso con mejorar sus conocimientos e identificar nuevas habilidades que antes las personas no conocían.

Competencias: competitividad mediante el trabajo en equipo Preparación: una vez se han elegidos los equipos, se da la orden de que concreten una estrategia inicial y se comunica que tendrán tres oportunidades. Los equipos proceden a formar estratégicamente las posiciones de los jugadores, tomando en cuenta sus virtudes y habilidades para poder tener una ventaja ante el equipo rival.

Posteriormente, una persona encargada será la que dicte la orden para que los equipos apliquen la fuerza al halar la soga para que el equipo rival pueda ser derrotado. En este proceso, se puede visualizar la cooperación que existe entre participantes del equipo con un mismo objetivo.

Es necesario generar la reflexión sobre cuál es el objetivo común que se plantearon: ¿ganar o competir con dignidad?

Conceptos clave: habilidad, afinidad, cargos, tareas, y colaboración externa.

Compromiso

Fundamentación teórica sobre compromiso

Datos sobre el compromiso. Su etimología viene del latín *compromissus*, que significa, aproximadamente, obligados juntos. Es un término compuesto por cum, que equivale a "juntos", y *promissus*, que se traduce como "promesa". El compromiso es un concepto multifacético con diversas interpretaciones, pero , en esencia, se refiere a la obligación que se adquiere al prometer algo o al aceptar una responsabilidad. Implica un vínculo que impulsa a actuar de cierta manera, ya sea por deber, convicción o interés personal. Además, es posible definir al compromiso como una obligación contraída, a modo de convenio, acuerdo, pacto, contrato o promesa (Duque, 2010).

La importancia del compromiso en el liderazgo efectivo radica en la capacidad del líder para involucrar, inspirar y motivar a su equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes. El compromiso implica una conexión emocional y una dedicación activa hacia la visión, misión y valores de la organización, así como hacia el bienestar y el éxito del equipo. Cuando un líder está comprometido, esto se refleja en su capacidad para generar confianza, fomentar la colaboración, promover la resiliencia y generar resultados positivos (Torres y Botero, 2021).

Factores que influyen en el compromiso. El compromiso es un estado mental en el que un individuo se siente conectado con una persona, grupo u organización y está dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo y energía en ella. En el ámbito laboral, el compromiso se

refiere al grado en que un empleado se identifica con su trabajo y con la empresa para la que trabaja.

Los factores que influyen en el compromiso son diversos y complejos, además, pueden ser divididos en cuatro grandes categorías:

- Valores personales: son creencias sobre lo que es importante en la vida. Cuando los valores de un individuo coinciden con los de la empresa, es más probable que se comprometa con su trabajo.
- Motivación: es el impulso que lleva a un individuo a actuar. Cuando un individuo está motivado por su trabajo, es más probable que se comprometa con él.
- Satisfacción laboral: es el estado en el que un individuo se encuentra a gusto en su trabajo. Cuando un individuo está satisfecho con su trabajo, es más probable que se comprometa con él.
- Personalidad: también puede influir en su compromiso. Los individuos extrovertidos y sociables son más propensos a comprometerse con su trabajo, en comparación con los individuos introvertidos y reservados.

En cuanto a los factores organizacionales, se consideran los siguientes elementos:

- Cultura organizacional: es la agrupación de normas y valores. Cuando el factor es positivo, es más probable que los empleados se comprometan con su trabajo.
- Liderazgo: capacidad de influir en otros para que logren un objetivo común. Un liderazgo efectivo puede aumentar el compromiso de los empleados.

- Comunicación: constituye un elemento esencial para fortalecer el compromiso de los trabajadores. Al sentirse informados, escuchados y valorados dentro de la organización, incrementan su nivel de involucramiento y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones laborales.
- Oportunidades de desarrollo: cuando los empleados tienen oportunidades para aprender y crecer, es más probable que se comprometan con su trabajo.
- Reconocimiento y recompensa: son importantes para el compromiso de los empleados. Cuando los empleados se sienten reconocidos y recompensados por su trabajo, es más probable que se comprometan con él.

Asimismo, se pueden encontrar otros factores tales como:

- Condiciones de trabajo: hacen referencia a cómo el salario, los beneficios y el ambiente de trabajo también pueden influir en el compromiso de los empleados.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal: es importante que el personal esté comprometido y que puedan tener una vida fuera del trabajo. De esta manera, es más probable que se comprometa con su trabajo.

Es importante tener en cuenta que estos son sólo algunos de los factores que pueden influir en el compromiso. La influencia de cada factor variará de un individuo a otro y de una organización a otra y evidenciará la diferencia entre un líder y un caudillo.

¿Qué es un caudillo? Un caudillo es una persona influyente que tiene mucho poder sobre un grupo de personas, especialmente en el ámbito militar, político o social. La palabra viene del latín *capitellus*, que significa pequeña cabeza o cabecilla (Reinoso, 2019). El caudillo suele ser una figura carismática, autoritaria y popular, que se impone por la fuerza o el apoyo de sus seguidores. En la

historia de América Latina, el caudillismo fue un fenómeno político y social que se dio después de las independencias, cuando surgieron muchos caudillos que lucharon por el control de los nuevos países.

Lo que distingue a un líder de un caudillo es el interés, el estilo y los valores que tienen. Un líder es alguien que persigue el bien colectivo, respeta la pluralidad, conversa con los demás y se fundamenta en la ética y la democracia. Un caudillo es alguien que busca el provecho propio, impone su criterio, silencia a los opositores y se apoya en el autoritarismo y la violencia (Castro, 2007).

Los tres componentes que influyen en un líder, según Fischer y Schratz (1993, citados en Palomo, 2013), son los siguientes:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Proceso de liderazgo

El proceso de liderazgo es el conjunto de acciones y actitudes que realiza una persona para influir positivamente en un grupo de personas y lograr una meta común. Implica aspectos como la comunicación, la motivación, la delegación, la retroalimentación, el empoderamiento, el aprendizaje y la innovación (Aguilar y Correa, 2017).

Planificación. La planificación es una función fundamental de la administración mediante la cual se establecen objetivos y se determinan las acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso implica definir qué debe hacerse, cómo, cuándo y con qué recursos, considerando tanto las condiciones actuales como los posibles

cambios del entorno. De esta manera, la planificación proporciona dirección a las actividades, facilita la coordinación de recursos y permite anticipar oportunidades, amenazas y situaciones que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos (Bright y Cortes, 2019).

Organización. La organización es coordinar y dirigir los elementos de un sistema, ya sea en una entidad o actividad, con el objetivo de lograr un propósito definido, adaptándose al entorno y al cambio. Está compuesto por personas que interactúan entre sí y utilizan recursos de diversa índole, como materiales, financieros, tecnológicos o humanos. Además, tiene una organización con estructura formal que define las funciones, las responsabilidades y las relaciones de sus miembros, así como una estructura informal que surge de la afinidad, los intereses y las actitudes de las personas. Cuenta con una cultura propia, la cual se expresa en sus valores, creencias, normas y símbolos (Milgrom y Roberts, 1993).

Coordinación. La coordinación es un proceso fundamental en los diferentes campos de la vida, de lo organizacional a lo social. Es la capacidad de sincronizar diferentes elementos e interfiere en lo social, físico y cognitivo, para lograr un objetivo en común de manera eficiente y efectiva. En el área empresarial, la coordinación se vuelve crucial para el funcionamiento eficiente de grupos y equipos. Implica la capacidad de comunicarse, colaborar y sincronizar esfuerzos para alcanzar metas compartidas (Rico et al., 2011).

Dirección y supervisión. La dirección y supervisión son dos funciones interrelacionadas que trabajan en conjunto para garantizar el éxito y la eficacia de una organización. Mientras que la dirección establece la visión, los objetivos y las estrategias para lograr el éxito, la supervisión asegura que las actividades diarias se realicen de manera eficiente y acorde con dicha visión y estrategia.

Estas funciones son esenciales para el buen funcionamiento y la consecución de los objetivos organizacionales (Mora y Costa, 2013).

Primero, ser un líder comprometido. El respeto y la admiración, por parte del equipo, se crea a partir de la coherencia y la integridad, elementos que, en conjunto, generan confianza. El líder íntegro es la persona que actúa según sus valores, tales como la transparencia y la honestidad, sobre todo, en momentos de gran aflicción (Reyes y Lara, 2011). La coherencia en un líder funciona como guía; al seguir lineamientos de creencias, valores u acciones forja al equipo a cumplir metas y construye un ambiente de confianza (González et al., 2024).

Un líder puede adoptar un rol creativo, caracterizado por ser desafiante, al despertar entusiasmo y pasión en el trabajo. El líder diseñador desempeña diversos modelos mentales y disciplinas de aprendizaje , mientras que el líder transformador es quien posee credibilidad, experiencia, conocimiento y entusiasmo intrínsecamente (Petrone, 2020)

La responsabilidad es una cualidad en un líder, la cual implica alcanzar objetivos y afrontar las consecuencias de sus acciones y decisiones, además de tener al equipo motivado y enfocado en su bienestar al conectar en un clima laboral saludable y confiable (Soto, 2010).

Fomentando el compromiso en el equipo. Crear una visión compartida para fomentar el compromiso del equipo es fundamental para poder alinear a todos en un único objetivo en común. La creación de una visión compartida de compromiso en el equipo involucra a todos los miembros en un proceso para poder definir los valores, las metas y la dirección hacia los que se están esforzando.

La creación de una promesa genera el cumplimiento de una acción o tarea en específico en un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones; así, la promesa puede ser verbal o escrita, pero su logro es fundamental. Cuando alguien hace una promesa en un compromiso, está estableciendo una expectativa de que se cumplirá con lo prometido y se esforzará por hacerlo realidad. Las promesas pueden variar en su alcance y complejidad, desde compromisos simples hasta compromisos más significativos y de largo plazo.

Es importante tener en cuenta que hacer una promesa implica una responsabilidad hacia la persona o el propósito al que se ha hecho la promesa. Cumplir con las promesas es fundamental para mantener la confianza y la integridad en las relaciones interpersonales y en cualquier tipo de compromiso.

Estableciendo metas claras y alcanzables. Las metas tienen que ser alcanzables y realistas para ser cumplidas en un lapso de tiempo. La razón de esto es porque aumentan la motivación al ser desafiantes y de gran rendimiento, lo cual se mide a través de indicadores que aseguren una eficiencia significativa. Esto logra que el equipo esté mucho más comprometido y, por ende, involucrado totalmente en la organización. Asimismo, se debe aplicar la metodología SMART para evitar metas irrealistas y con bajo rendimiento (Molina, 2000).

Segundo, diseñar el entorno de un compromiso político. La política comprende las interacciones mediante las cuales individuos, grupos e instituciones participan en la toma de decisiones que afectan a una colectividad. Aunque tradicionalmente se relaciona con las actividades del gobierno y del Estado, su alcance es más amplio, pues también se manifiesta en aquellos espacios donde las personas deben adoptar decisiones comunes, distribuir recursos, establecer prioridades o resolver problemas colectivos (Ziegler, 2022).

Ética y política sobre el compromiso. La política y la ética son dos factores que se relacionan mutuamente, puesto que la ética guía a la política, al fundamentar el cumplimiento de ciertos principios y la toma de decisiones responsables y justas sobre normas y acciones que afectan a la ciudadanía. Estas pueden ser tanto negativas como positivas, dependerá del comportamiento del individuo en la construcción del futuro para todos (Prono, 2010).

Los valores del compromiso político incluyen la responsabilidad, transparencia, justicia y honestidad.

Aléjate de la corrupción. La corrupción se define como un comportamiento de deshonestidad del uso del poder desmedido por el beneficio de uno mismo, al perjudicar a otros desmedidamente. Asimismo, se refiere a la pérdida de la confianza de la ciudadanía, causada por diversos factores , como por ejemplo, salarios bajos, sobornos, malversaciones, enriquecimiento ilícito, entre otros (Miranzo, 2018). Estos factores culturales pueden incluir:

- Tolerancia o normalización: cuando la sociedad ve la corrupción como algo común o aceptable, puede generar un entorno en el que los individuos no consideran que esté mal.
- Baja confianza: si la ciudadanía no tiene confianza en el gobierno, los organismos de carácter público y las autoridades, es más probable que ignoren o justifiquen actos corruptos.

Causa material. Dentro del ámbito de la corrupción, la causa material se refiere a los bienes, recursos o activos que son objeto de corrupción. En otras palabras, se refiere a los elementos físicos o tangibles que están involucrados en un acto de corrupción. Esto puede incluir dinero, propiedades, documentos, información privilegiada, entre otros (Estévez, 2005).

Por ejemplo, en un caso de soborno, la causa material sería el dinero o cualquier otro beneficio que se ofrezca o entregue como

parte del soborno. En el caso de malversación de fondos, la causa material serían los fondos públicos desviados de su propósito original para beneficio personal.

Es importante identificar la causa material en casos de corrupción, para entender qué activos están siendo utilizados de manera indebida o ilícita, y así poder investigar y procesar a los responsables.

Impacto de la corrupción en las 4C

La corrupción genera tres impactos: políticos, económicos y sociales. En el ámbito político, debilita la confianza ciudadana, profundiza la desigualdad y reduce los recursos destinados a servicios públicos esenciales. En el aspecto económico provoca el desvío de fondos, limita la inversión productiva, distorsiona los mercados y favorece decisiones basadas en sobornos en lugar de méritos. En el plano social, aumenta la desconfianza hacia las instituciones y los servidores públicos, además de deteriorar los valores éticos al normalizar prácticas fraudulentas, ilegales y orientadas al beneficio personal.

Impacto político. Este tipo de impacto abarca los siguientes elementos:

- Pérdida de confianza: la corrupción mina la confianza del público en el gobierno y sus líderes. Cuando los ciudadanos perciben que los funcionarios públicos están involucrados en actos corruptos, pueden sentirse desilusionados y alejados del proceso político.
- Inequidad y pobreza: la corrupción a menudo perpetúa la desigualdad y la pobreza al desviar recursos que podrían haber sido utilizados para programas de desarrollo y al beneficiar a unos pocos a expensas del bienestar de la mayoría.

- Menos recursos para servicios públicos: cuando los fondos públicos son desviados de manera corrupta, hay menos recursos disponibles para servicios esenciales como la educación, la salud, la infraestructura, entre otros. Esto afecta directamente a la calidad de vida de los ciudadanos.

Impacto económico. Tiene una trascendencia devastadora, elimina la confianza

- La corrupción tiene un costo económico directo en términos de dinero malversado o sobornos pagados, así como afectaciones más amplias y profundas en la economía en su conjunto, de modo que mina la eficiencia, la equidad y la confianza en las instituciones.
- Desvío de recursos: la corrupción desvía recursos económicos hacia actividades ilegales o impropias en lugar de ser utilizados en inversiones productivas. Esto puede limitar el desarrollo de infraestructura, servicios básicos y programas sociales.
- Ineficiencia económica: cuando la corrupción es generalizada, se introducen distorsiones en los mercados y procesos económicos. Esto puede llevar a una asignación ineficiente de recursos, con empresas menos eficientes, de modo que obtengan contratos o beneficios a través de sobornos en lugar de méritos legítimos.

Impacto social. Multiplica la desconfianza y ubica al dinero como primer objetivo.

- Desconfianza en las instituciones: la corrupción reduce la confianza de la ciudadanía a todos los organismos de carácter público, ya que se distingue que los servidores públicos están más interesados en su propio beneficio personal que en el bienestar de la sociedad.

- Pérdida de valores y ética: la corrupción puede erosionar los valores éticos de una sociedad al normalizar prácticas fraudulentas o ilegales. Esto puede llevar a una pérdida de integridad y honestidad en todos los niveles de la sociedad.

Tipología de la corrupción. En 1995, un estudio llevado a cabo por varios capítulos nacionales de tecnologías de la información identificó las áreas de gobierno más vulnerables a la corrupción y estableció una tipología básica de actos corruptos y abuso de funciones: los funcionarios venden sus poderes discrecionales al mejor postor, asignan los recursos y servicios de acuerdo con las ofertas recibidas, viajan fuera o dentro del país y reclaman viáticos injustificados, comisiones y obsequios ilegales, cobran un porcentaje sobre los contratos del gobierno para adjudicarlos al mejor postor, o bien reciben atenciones especiales por pagar (Rowland, 1998).

El compromiso político

Un líder no sólo asume compromisos; también debe crear un contexto que le otorgue sentido, legitimidad y dirección. El compromiso resulta más sólido cuando se vincula con una causa capaz de movilizar voluntades, orientar decisiones e involucrar a diferentes actores. Este contexto funciona como una bandera común que permite comprender por qué se actúa, hacia dónde se dirige el esfuerzo y cuál es el propósito compartido.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un referente inmediato para construir este tipo de contexto. Su enfoque integra dimensiones sociales, económicas y ambientales y ofrece un marco reconocido para promover acciones responsables. Del mismo modo, la sostenibilidad puede convertirse en el eje que articula el liderazgo, la cooperación y el compromiso institucional, evitando que las iniciativas se reduzcan a acciones aisladas o de corto plazo.

Un ejemplo concreto se encuentra en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que define la sostenibilidad como una orientación estratégica para su gestión académica, investigativa y social. Este contexto permite convocar a estudiantes, docentes, autoridades, organizaciones y comunidades alrededor de un propósito común. Así, el líder, lejos de únicamente imponer una tarea, se encarga de presentar una causa que inspira la participación y la corresponsabilidad.

Por tanto, liderar implica construir y comunicar un contexto convincente. Cuando las personas comprenden el propósito de una acción y reconocen su relevancia, el compromiso deja de ser una obligación individual y se transforma en una responsabilidad colectiva.

Estrategias para mantener el compromiso

Mantener el compromiso requiere acciones constantes que fortalezcan la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia hacia los objetivos compartidos:

Desarrolla habilidades de motivación y liderazgo inspirador. El desarrollo de habilidades de motivación es esencial para líderes potenciales, ya que permite crear un ambiente laboral propicio para el desarrollo y la alta productividad. Para motivar a los colaboradores, es importante identificar sus necesidades y preferencias, y establecer objetivos claros y alcanzables. Además, es fundamental reconocer y celebrar los logros y esfuerzos de los demás, así como fomentar la comunicación activa y la escucha (Naranjo, 2009).

El liderazgo inspirador es uno de los estilos que adopta el liderazgo, en el cual el líder usa sus facultades, competencias y virtudes en calidad de guía encargado de motivar al personal a lograr objetivos comunes, con el fin de alcanzar el desarrollo profesional y

personal, al despertar emociones y capacidades como el compromiso, la creatividad y la pasión (De la Luz Hernández et al., 2023).

El punto clave para desarrollar el liderazgo inspirador es tener conocimiento sobre todo el equipo y valorar habilidades cognitivas por cada miembro del equipo. Esto permite crear relaciones duraderas que incluyan valores, esfuerzo y perseverancia. Asimismo, promueve la comunicación asertiva, ya que el elogio de las cualidades y los éxitos es responsabilidad del líder, porque eso estimula la motivación y, por último, la innovación. Al trabajar en equipo se originan nuevas ideas y es posible alcanzar la eficacia.

Implementa un sistema de retroalimentación. Los sistemas de retroalimentación y reconocimiento son herramientas esenciales para mejorar el rendimiento individual y colectivo, motivar a los empleados y crear una cultura organizacional positiva. Estos sistemas permiten a los empleados recibir información sobre su trabajo, identificar áreas de mejora y celebrar sus logros.

Promoción del crecimiento y desarrollo personal y profesional. El crecimiento personal y profesional constituye un proceso continuo de aprendizaje mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que les permiten responder a nuevos retos, adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su desempeño en diferentes ámbitos de la vida. Desde esta perspectiva, el aprendizaje permanente contribuye tanto al desarrollo individual como a la preparación para afrontar las exigencias sociales y profesionales a lo largo de la vida (OCDE, 2024).

Gestión efectiva del cambio y la adversidad. La gestión efectiva del cambio y la adversidad constituye un elemento fundamental para afrontar los desafíos del entorno empresarial. Por ello, resulta necesario integrar estrategias orientadas a la gestión de problemas mediante una adecuada planificación, el fortalecimiento de la resiliencia (entendida como la capacidad de adaptación frente a cambios o situaciones complejas) y el desarrollo del control

emocional. Su finalidad es responder de manera efectiva ante escenarios de incertidumbre y presión organizacional.

Desarrolla habilidades directivas. Las aptitudes que debe tomar un líder son las habilidades técnicas que conciernen al conocimiento en el trabajo. Las habilidades humanas tienden a desarrollarse en las relaciones interpersonales cuando se trabaja en equipo y las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de analizar y tomar decisiones estratégicas. Estas aptitudes permiten guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos organizativos.

Sé un mediador de conflictos. La mediación es un procedimiento de resolución de conflictos en el que un tercero neutral e imparcial facilita la comunicación entre las partes y las orienta en la búsqueda de alternativas que permitan alcanzar acuerdos. El mediador no impone una decisión, sino que contribuye a generar condiciones para el diálogo, mejorar la comprensión entre los involucrados y favorecer soluciones aceptables para quienes participan en el conflicto (Euwema et al., 2021).

Sé un líder comprometido. Un líder es una persona que tiene la capacidad de influir en otros individuos para lograr objetivos comunes. Estos suelen poseer habilidades de comunicación efectiva, empatía, visión estratégica, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de problemas y un alto grado de integridad (Rahmadani et al., 2020). Además, inspiran a quienes los rodean y los motivan para alcanzar su máximo potencial. Hay diferentes estilos de liderazgo, que van desde el autoritario hasta el democrático, y la efectividad de un líder puede variar dependiendo del contexto y las circunstancias específicas.

En cambio, el liderazgo es el arte de motivar, comunicar y empoderar a las personas para que se unan en torno a una misión colectiva, fundamentada en principios, respeto y cooperación. Un líder es capaz de influir positivamente en el comportamiento, las actitudes y los valores de sus seguidores, lo cual genera confianza,

compromiso y lealtad. Un líder también es capaz de adaptarse a los cambios, resolver problemas, tomar decisiones y aprender de sus experiencias (Mera et al., 2021).

Recursos formativos y aplicación práctica sobre compromiso

Autoevaluación compromiso

- ¿Cuál es la etimología del término "compromiso"?
- En el compromiso laboral, ¿qué es la motivación?
- ¿Cuál es el factor organizacional que incide en el compromiso de los trabajadores?
- En el liderazgo comprometido, ¿qué es la integridad?
- Para un líder comprometido, ¿cuál es la cualidad más importante?
- ¿Qué es la responsabilidad en un liderazgo comprometido?
- ¿Cuáles son los elementos necesarios para la elaboración de un plan estratégico?
- ¿En qué consiste una promesa en el compromiso?
- ¿Cuál es la razón por la que se deben entablar metas que puedan ser logradas en el compromiso?
- ¿Qué se necesita para desarrollar el liderazgo inspirador?
- ¿Qué se requiere para crear una gestión efectiva?
- ¿En qué consiste la coordinación, tanto en el ámbito organizacional como en el social?
- ¿Cuál es el rol del supervisor en una organización?

- ¿Cuál es la causa cultural en la corrupción?
- Mencione un principio de la no violencia activa.
- ¿Qué implica la dirección en una organización?
- ¿Cuál es una manera de evitar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se conviertan en meros pretextos?
- ¿Cuál es una función esencial de la política en la sociedad?

Dinámicas sobre compromiso

Dinámica N.º 1: lazarillos. Es un juego de equipo en el que uno de los participantes es designado como el ciego y los demás forman parte del equipo que lo guía. El ciego tiene los ojos vendados o cerrados y debe confiar en las indicaciones verbales de su equipo para navegar por un espacio y alcanzar un objetivo específico.

Tabla 9

Descripción breve de la dinámica lazarillos

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
1	Compromiso	Fomentar la comunicación efectiva, la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.	1 hora	Antifaz

Competencias: la comunicación verbal, la escucha activa, la confianza y la toma de decisiones en equipo.

Preparación: antes de jugar, es importante establecer reglas claras y asegurarse de que todos los participantes entiendan el objetivo y las instrucciones del juego. También es importante elegir un espacio seguro y libre de obstáculos para evitar accidentes.

El juego comienza con el ciego siendo vendado o cerrando los ojos, mientras que el resto del equipo se posiciona alrededor de

él. Entonces, el equipo comienza a dar instrucciones verbales al ciego para guiarlo hacia el objetivo.

Durante el juego, el equipo debe comunicarse de manera efectiva para describir la ubicación del ciego, los obstáculos en su camino y la dirección que debe tomar para alcanzar el objetivo. El ciego debe confiar en las indicaciones del equipo y seguir sus instrucciones para avanzar de manera segura.

El juego puede concluir una vez que el ciego ha alcanzado con éxito el objetivo o después de un tiempo predeterminado de juego. Es importante reflexionar sobre la experiencia y discutir lo que se aprendió en términos de comunicación, confianza y trabajo en equipo.

Conceptos clave: trabajo en equipo, comunicación, competencias y metas.

Dinámica N.º 2: dinero, dinero, dinero. El dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. Las personas desean el dinero porque este les permite la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero principalmente las que se ubican en el dominio social y de autorrealización.

Tabla 10

Descripción breve de la dinámica dinero, dinero, dinero

Sesión	Tema	Objetivos	Tiempo	Materiales
2	Compromiso	Evidenciar que el dinero es un factor motivante negativo si no se tiene un propósito claro.	1 hora	Funda, celular y hojas.

Visión general: un grupo encantado por el dinero no razona, se vuelve estúpido y termina trabajando para quien mantiene la calma. Ese ejercicio provoca impulsos, emociones y sentimientos que, erradamente, se cree que el dinero es capaz de solucionar.

Competencias a desarrollar: reflexiona sobre que el dinero es el cuarto objetivo de vida.

Reflexiona sobre ser frío y calculador como una fortaleza personal para el desarrollo del pensamiento empresarial.

Preparación: previamente se debe consensuar una cuota de dinero mínima a los participantes, y dependiendo de las características socioeconómicas del grupo, una tarifica mínima es recomendable. Por ejemplo, para estudiantes, un dólar sería una cuota alta. Todos los participantes deben tener 8 papeles de 10,5 cm por 7,4 cm, los cuales resultan de doblar 3 veces por la mitad una hoja de formato A4. En cada uno de estos papeles se debe dibujar un gráfico o dibujo que reconozca el participante al que se le entregó los papeles. Se debe estar atento de vigilar que no se repitan los gráficos entre participantes, se sugiere solicitar que escriban un seudónimo en cada hoja. Posterior al dibujo en cada papel, se debe doblar 3 veces y entregar doblados los 8 papeles a los coordinadores del juego. Cuando se tenga en una funda todos los papeles de todos los participantes, se mezclan y se vuelven a entregar 8 papeles doblados al azar a cada uno de los participantes. Se pide a los participantes que confirmen que cada uno tiene 8 papeles, una vez confirmado, se solicita la atención a las instrucciones: a la primera persona que entregue 8 papeles con los mismos gráficos se le entregará todo el dinero recaudado.

Los participantes estarán confundidos, se les debe orientar a que empiecen a intercambiar papeles para cumplir con el reto de lograr conseguir 8 papeles idénticos. Luego de 20 minutos, es probable que algún participante entregue los 8 papeles, el coordinador debe recibir y pedir que sigan los siguientes participantes. Se deben

recoger los papeles de 4 participantes y al recibir los papeles del cuarto participantes se debe anunciar que ya hay un ganador. Se debe ir mostrando los papeles entregados y verificando que la entrega sea correcta según las indicaciones. Finalmente, se elige el ganador, que será la persona que entregó primero y que cumpla con los requerimientos. El ganador recibe todo lo acumulado.

Es preciso reflexionar sobre los sentimientos y no sobre la lógica del ejercicio. Para el efecto los 4 participantes deben estar tristes, enojados, resentidos, disgustados o molestos, mientras que el ganador está contento: ¿Por qué tienen esos sentimientos? ¿Cuánto ganaron o cuánto perdieron?

Conceptos clave: teoría de la estupidez, sentimientos, pensamientos, emociones y resultado.

Dinámica N.º 3: campaña electoral. Este juego permite a los participantes diseñar y presentar una campaña electoral para promover una política pública específica. Se busca fomentar la creatividad, el pensamiento crítico, la argumentación y el trabajo en equipo en el contexto de la participación ciudadana y la promoción del cambio social. Los objetivos de esta dinámica se detallan a continuación:

- Comprender la importancia de las políticas públicas y su impacto en la sociedad.
- Desarrollar habilidades para la investigación, la argumentación y la comunicación persuasiva.
- Fomentar la participación en la construcción de una sociedad mejor.
- Promover el trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar objetivos comunes.

- Desarrollar la capacidad para buscar, seleccionar y analizar información relevante sobre una política pública.
- Fortalecer la capacidad para defender una postura mediante argumentos sólidos, coherentes y convincentes.
- Mejorar la capacidad para expresar ideas de manera clara, precisa y persuasiva.
- Generar ideas originales y soluciones innovadoras.
- Colaborar con otros de forma efectiva y eficiente.

La preparación se conforma mediante el siguiente orden:

- Definir las políticas públicas: seleccionar un conjunto de políticas públicas sobre las que los participantes podrán trabajar.
- Formar equipos: dividir a los participantes en equipos de 4 a 6 personas.
- Asignar las políticas públicas: asignar una política pública a cada equipo.
- Proporcionar recursos: brindar a los equipos materiales para la elaboración de posters, pancartas y slogans, así como acceso a información sobre las políticas públicas.

Conceptos clave: política pública, campaña electoral, participación ciudadana y cambio social.

Materiales: sala o espacio físico con diferentes pistas y enigmas; materiales para elaborar las pancartas y/o posters.

Presentación del juego: explicar a los participantes el objetivo del juego, las reglas y las diferentes etapas.

Explicación de las políticas públicas: compartir a cada participante la información de las políticas públicas que le enseña el juego.

Asignación de equipos y políticas públicas: conformar equipos equitativos e inclusivos y darle a cada grupo una política pública.

Investigación: los grupos deberán investigar la política pública que se le ha dado a cada uno como soluciones, objetivos, beneficios y desafíos.

Planificación de la campaña: cada grupo deberá planificar su propia campaña electoral y realizar estrategias que les permitan llamar la atención del público.

Diseño de materiales: en cada equipo debe realizar pósters y eslóganes, atractivos y con un mensaje de campaña.

Preparación del discurso: los grupos deben preparar una campaña electoral de forma convincente y persuasiva.

Presentación de las campañas: momento en que cada grupo expone su campaña política al jurado.

El jurado será el encargado de calificar a cada campaña electoral que participó bajo la aplicación de criterios expuestos y dados en todo el curso, como son la claridad del mensaje, la conexión con el público objetivo, la creatividad, la comprensión del mensaje y la validación de la propuesta.

Al final, se hará una reflexión sobre el papel que juegan las políticas públicas en la ciudadanía y el trabajo colectivo, lo cual hace que haya un cambio social positivo.

Conclusiones

La confianza es esencial para el liderazgo, puesto que permite generar y construir una comunicación abierta, consolidar relaciones sólidas y el compromiso del trabajo en equipo. La confianza es un elemento muy importante en un líder, dado que no surge de forma espontánea. Ahora bien, se plantearon talleres en busca de fortalecer la confianza de los estudiantes que desearon formar parte de este

proceso de aprendizaje. Por medio de estos espacios formativos, fue posible contribuir al crecimiento profesional y personal, a la resolución de conflictos, la empatía, la cooperación y los valores.

La comunicación es fundamental para el liderazgo efectivo, debido a que un líder debe tener habilidades comunicativas para transmitir ideas con claridad y alineación a unos objetivos comunes. Los talleres creados tuvieron la finalidad de mejorar y alcanzar una comunicación con confianza, que sea comprensiva, adecuada y reduzca los conflictos en el entorno laboral. La interacción con personas nuevas mejora la comunicación y se convierte en un espacio de retroalimentación, capacitación y el trabajo en equipo colectivo.

La cooperación es una habilidad esencial dentro del liderazgo puesto que incorpora el esfuerzo de todos los integrantes que conforman un equipo para cumplir un objetivo común. Esta se enfoca en el crecimiento de todo el equipo en el intercambio de vivencias, conocimientos, habilidades y en el desempeño colectivo. Los talleres tienen como función hacer que cada persona trabaje en equipo, de manera que todos fusionen sus esfuerzos al resolver conflictos. Esto incentiva y motiva a los individuos a crecer en su liderazgo de forma sostenible y colaborativa.

El compromiso es la obligación que una persona adquiere sobre una situación y en el liderazgo es esencial, considerando que, cuando un líder demuestra estar comprometido, puede influir de forma negativa o positiva. En este sentido, los talleres refuerzan la lealtad, la responsabilidad, la ética y la motivación, lo cual ayuda al aporte colectivo e individual en la superación de obstáculos dirigidos a objetivos y metas comunes. El líder comprometido impulsa significativamente el éxito empresarial a largo plazo.

Referencias

Aguilar, M., & Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas psychologica, 16*(1), 1-13. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae

Álamo, M., & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, society & education, 15*(1), 48-56. https://www.redalyc.org/journal/7755/775582293006/html/

Alleyne, G., Castillo-Salgado, C., Schneider, M. C., Loyola, E., & Vidaurre, M. (2008). La cooperación internacional en salud I: Tunupa o la arquitectura de los caminos de la solidaridad y el desarrollo. *Acta médica peruana, 25*(3), 181-186.

Arias, L., Portilla, M., & Villa, L. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia et technica, 14*(40), 117-119. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454022

Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia? *Pedagogía social Revista interuniversitaria,* (16), 21-44. https://doi.org/10.7179/PSRI_2009.16.03

Baecker, D. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. *Revista MAD,* (37), 1-20. https://doi.org/10.5354/0719-0527.2017.47267

Bay, V., López, M., & Saúl, L. (2024). Identidad personal desde una perspectiva constructivista: una revisión narrativa centrada en la teoría de la discrepancia del yo. *Revista de psicoterapia, 35*(127), 85-96. https://doi.org/10.5944/rdp.v35i127.39568

Black, J. S., & Bright, D. S. (2019). *Organizational behavior*.

OpenStax, Rice University.

Boix, S., & Ortega, N. (2020). Beneficios del aprendizaje cooperativo en las áreas troncales de Primaria: una revisión de la literatura científica. *ENSAYOS, Revista de la facultad de educación de Albacete, 35*(1), 1-13. https://doi.org/10.18239/ensayos.v35i1.1901

Bonet, L. (2021). De la creatividad a la innovación en la gestión de la cultura: modelos, ámbitos y dinámicas. En González, M. (Eds.), *La innovación en la gestión de la cultura* (pp. 63-82). Edicions de la Universitat de Barcelona.

Bontempo e Silva, L., Flores, R., & Ramírez, L. (2012). La construcción de la identidad personal y el desarrollo de la auto-autoría. *EL ÁGORA U.S.B., 12*(2), 421-436. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312012000200008

Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.

Buendía, J. (2019). El pensamiento creativo como herramienta en el design thinking. *Negonotas Docentes,* (14), 47-55. https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/592/442

Cárdenas, N., & Cerveleón, L. (2021). Kanban como herramienta de mejora de procesos productivos. *Ingeniare, 17*(31), 81-92. https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.31.8957

Carnegie, D. (1936). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Editorial Sudamericana.

Carrasco, A., & Barraza, D. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la educación,* (53), 364-391. https://doi.org/10.31619/caledu.n53.830

Carrillo García, S., & Nevado Castellanos, K. (2017). El debate académico como estrategia didáctica para la formación de competencias argumentativas y para la aproximación al diálogo científico. *Rastros rostros, 19*(34), 18-30. https://doi.org/10.16925/ra.v19i34.2145

Castro, A. (2008). Especialización hemisférica de los lóbulos corticales. *Duazary, 5*(2), 167-172. https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/view/1690

Castro, P. (2007). El caudillismo en América Latina, ayer y hoy. *Política y cultura*, (27), 9-29. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26702702

Christensen, M. (1997) *El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías provocan el fracaso de grandes empresas*. Harvard Business School Press.

Córdova, E., Vilela, E., Salazar, M., Salazar, S., & Márquez, V, (2023). La Psicología positiva y la autoconfianza o autoconcepto de los estudiantes universitarios: Revisión sistemática de la literatura. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA, 3*(1), 440-464. https://produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rluz/article/view/40077/45468440-464

Corrales, A., Quijano, K. y Góngora., A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 22*(1), 58-65. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005

De la Luz Hernández, M., Cruz, J., Islas, D., y Rios, A. (2023). El Papel del Liderazgo Inspirador: Cultura de Innovación Empresarial en Empresas Queseras de Ayapango, Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 1456-1471. https://doi.

org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7820

De Rosa, L., Valle, A., Rutsztein, G., & Keegan, E. (2012). Perfeccionismo y autocrítica: consideraciones clínicas. *Revista argentina de clínica psicológica, 21*(3),209-215. https://scispace.com/pdf/perfeccionismo-y-autocritica-consideraciones-clinicas-51tf2usddb.pdf

Duque, A. (2010). El compromiso del investigador: más allá de la publicación de artículos científicos. *Investigaciones andina, 12*(21), 5-7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-81462010000200001

Estévez, A. M. (2005). Reflexiones teóricas sobre la corrupción: Sus dimensiones política, económica y social. *Revista venezolana de gerencia, 10*(29), 43-86.

Estrada, M., Núñez, J., Saltos, P., & Cunuhay, W. (2021). Revisión sistemática de la metodología Scrum para el desarrollo de software. *Dominio de las Ciencias, 7*(4), 434-447. https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2429

Euwema, M. C., Medina, F. J., García, A. B., & Pender, E. R. (2021). The effect of perspective-taking on trust and understanding in online and face-to-face mediations. *Group Decision and Negotiation, 30*, 951-974. https://doi.org/10.1007/s10726-020-09698-8

Flores, M., & Zavala, W. (2024). 5'S methodology in the manufacturing sector. (2024). *Journal of scientific and technological research industrial*, *5*(2), 42-54. https://doi.org/10.47422/jstri.v5i2.54

Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Quiroz, J. (2016). Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista LIDER, 18*(29), 75-97. https://revistas.ulagos.cl/index.php/liderchile/es/article/view/2430

García, C., González, L., Valle, A., Díaz, H., Castro, L., & Téllez, A. (2020). Efectos de la identidad social, la autoestima, la escolarización y la edad sobre la esperanza. *Acción Psicológica, 17*(1), 39-52. https://dx.doi.org/10.5944/ap.17.1.25221

García, R. (1999). La cooperación social voluntaria. *Política y cultura*, (12), 93-109.

González, S., Villasmil, P., & Sánchez, G. (2024) Dimensión humana del liderazgo. Una aproximación al liderazgo coherente. *CICAG: Revista electrónica arbitrada del centro de ciencias administrativas y gerenciales, 21*(1), 60-80. https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/es/article/view/1549

Granados, H., & García, C. (2016). El modelo de aprendizaje experiencial como alternativa para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula. *Ánfora, 23*(41), 37-54. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5755371

Guarneros, A., Cuatecontzi, E., Hernández, J., Román, L., y Muñoz, L. (2022). Aplicación de la metodología Programación Extrema y el concepto Producto Mínimo Viable para la mejora del proceso de desarrollo y despliegue de un sistema web. *International Journal of Innovation and Scientific Research, 61*(1), 7-16. https://issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijisr&application=pdf&article=IJISR-22-092-03

Haro Soler, M. del M. (2019). Autoconfianza versus autoeficacia del traductor: Propuesta terminológica y estado de la cuestión. *Cadernos de Tradução, 39*(2), 204-226. https://doi.org/10.5007/2175-7968.2019v39n2p204

Hernández, O. (2006). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. *Revista internacional crecemos,* (1-2), 1-31.

Jiménez, A. (2020). La innovación disruptiva en tiempos de crisis: Una reflexión en la memoria del profesor Clayton M. Christensen. *Journal of technology management &*

innovation, 15(4), 3-4. https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400003

Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. (2023). *Confiar e inspirar: cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás*. Editorial Paidós.

Knapezy, D. (2008). *Guía de Autodisciplina, cómo transformar los problemas de conducta en objetivos de autodisciplina*. Narcea S. A.de Ediciones Madrid.

Krichesky, G., & Murillo, J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. *Un estudio de casos*. *Educación XX1, 21*(1), 135-155. https://doi.org/10.5944/educxx1.20181

Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, (84), 79-95. https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918

López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado, 20*(1), 311-322. https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/18589

Macías, A. (2002). Las múltiples inteligencias. *Psicología desde el Caribe,* (10), 27-38. https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1671

Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración, 68*(1), 235-259. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Mejía, I., & Colín, M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 5*(9), 25-35. https://www.redalyc.org/pdf/5343/534366871003.pdf

Mera, M., Cruz, M., & Zambrano, E. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación RILCO*, 3(15), 1-9. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8572773

Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). Economía, organización y gestión de la empresa. *Revista de Economía Aplicada, 1*(3), 203-207.

Miranzo Díaz, J. (2018). Causas y efectos de la corrupción en las sociedades democráticas. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado, 14*, 1-26. https://www.jacobea.edu.mx/revista/numeros/numero14/1.Javier-Miranzo-Di%CC%81az-Causas-Efectos-Corrupcion-Sociedades-Democraticas.pdf

Molina, E. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales, 16*(75), 23-33.

Mora, J., & Costa, J. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los Colegios Técnicos Profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo. *Revista gestión de la educación, 3*(2), 97-122. https://kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2ad76e98-f997-4f55-a3e8-9607a1771583/content

Muñoz Rojas, M., Serrano Martínez, Á., y Rubio Aliaga, J. (2025). Investigación y aplicación de test de Neuroliderazgo con las 8 dimensiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(4), 1254-1273. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18562

Naranjo, L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación, 33*(2), 153-170. https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf?utm_source=chatgpt.com

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

(2024). *PISA 2022 results (Volume V): Learning strategies and attitudes for life.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c2e44201-en

Palomo, M. (2013). *Liderazgo educativo: una mirada desde la práctica reflexiva*. ESIC Editorial.

Perales, C. (2021). Aportaciones sobre el autoconcepto y autoestima. Nunca es tarde para aceptarse. *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(*67), 1-11. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2823

Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder? *Revista Colombia Cirugía, 35,*14-16.https://doi.org/10.30944/20117582.577

Pizarro, S., & Oseda, D. (2021). Influencia de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(4), 3881-3894. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.591

Prono, S. N. (2010). Ética y política. Reflexiones críticas en torno a la relación entre la ética del discurso y la democracia deliberativa. *Revista Filosofía UIS, 9*(2), 59-86.

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health, 17*(3), 1-21. https://doi.org/10.3390/ijerph17030776

Reyes, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en psicología latinoamericana, 29*(1), 148-160. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641

Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: una revisión de la última década de

investigación (1999–2009). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 26*(1), 47-68. https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4

Rico, R., Sánchez, M., Gil, F., Alcover, C. M., & Tabernero, C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo, 32*(1), 59-68.

Rizo, M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, (75), 1-14. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706028

Rodríguez, J. (2023). Escucha activa: una propuesta para el desarrollo de la comprensión oral. *Cuaderno de pedagogía universitaria, 21*(41), 93-101. https://doi.org/10.29197/cpu.v21i41.555

Romero, J. (2025). El poder de la investigación interdisciplinaria: fomentando la innovación y abordando desafíos complejos. *E-Revista multidisciplinaria del saber, 3*, 1-2. https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.154

Rowland, M. (1998). Visión contemporánea de la corrupción. En J. Lozano & V. Merino (Eds.), *La hora de la transparencia en América Latina: el manual de anticorrupción en la función pública* (pp. 31-42). Granica/CIEDLA.

Ruiz, E., Martínez de la Cruz, N., & Galindo, R. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades, 4*(5), 368-378.

Ruiz, J. (2011). Proyecto de vida, relatos autobiográficos y toma de decisiones. *Teoría y praxis investigativa*, *6*(1), 27-34.

Soler, M. (2019). Autoconfianza versus autoeficacia del traductor: propuesta terminológica y estado de la cuestión. *Cadernos de Tradução*, *39*(2), 204-226. https://doi.org/10.5007/2175-7968.2019v39n2p204

Sosa, A. (2024). Las herramientas digitales y su importancia en el trabajo colaborativo docente. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, *9*(17), 499-515. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i17.3288

Soto, Y. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias, 10*, 107-113.

Toledo, A. (2025). Comunicación efectiva y estratégica en organizaciones: claves para el liderazgo y la gestión del cambio. *Revista internacional de investigación y desarrollo global, 4*(3), 108-121. https://doi.org/10.64041/riidg.v4i3.52

Torres, A., & Botero, L. (2021). Factores asociados al compromiso académico en universitarios de carreras virtuales: revisión de las principales teorías e instrumentos. *Panorama, 15*(28), 54-76. https://www.redalyc.org/journal/3439/343965146003/html/

Trillo, V., Lewis, P., Siles, F. D., & Manrique Oroza, P. I. (2024). Responsabilidad social empresarial en la cultura empresarial como estrategia de sostenibilidad. *Aula virtual, 5*(12), 570-584. https://doi.org/10.5281/zenodo.12535941

Taylor, S. H., Zhao, P., & Bazarova, N. N. (2022). Social media and close relationships: A puzzle of connection and disconnection. *Current opinion in psychology, 45*, 101292. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.12.004

Ziegler, C. E. (2022). *Introduction to political science.* OpenStax, Rice University.

V

Metodología ABP en la CAE: teoría y práctica

Gisselle Mariuxi Cárdenas Fierro
Docente CAE

Resumen

El aprendizaje basado en problemas (ABP) es una metodología de aprendizaje que la carrera de Administración de Empresas (CAE) implementa con el propósito de crear nuevas oportunidades laborales, al fortalecer las habilidades cognitivas y metacognitivas para los futuros administradores, lo cual afianza su responsabilidad social y ética. El modelo de gestión parte del análisis de necesidades de la carrera y la selección del problema. Asimismo, se socializa la información , para que los gerentes, con su equipo de trabajo, propongan una planificación de actividades, para cuya ejecución se destina un periodo de tiempo. Esta metodología les permite poner en práctica los conocimientos adquiridos. Se designa un gerente, quien organiza el capital humano en función de las necesidades de la empresa. Al desempeñar tareas en entornos reales,

se robustece el perfil de egreso de la carrera y ayuda a los pequeños productores locales a ser más competitivos a través de metodologías, tendencias y la incorporación de nuevas tecnologías.

Introducción

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) es una metodología pedagógica que se ha constituido como una técnica de enseñanza muy apropiada para la educación superior actual. Dentro de esta perspectiva, el ABP también se define como una estrategia pedagógica, dado que el estudiante es el principal componente para determinar diferentes actividades auténticas con un nivel de complejidad apropiado como es el diseño, la solución de problemas y la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, el estudiante fortalece su autonomía en un periodo definido (Vázquez et al., 2024). La relevancia de este método de enseñanza radica en que impulsa el aprendizaje cooperativo y autónomo, por ende, el estudiante construye su propio conocimiento. Esto forma profesionales con capacidades aptas para afrontar la imposición del mundo laboral y, de esta manera, el conocimiento teórico pueda ser llevado a escenarios reales para preparar ciudadanos valiosos y componentes, con la suficiente capacidad de obrar de forma justa y correcta (Delgado y Alarcón, 2022; Rodríguez et al., 2004).

En la carrera de Administración de Empresas (CAE) de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), el ABP se incorpora como una herramienta que crea proyectos interdisciplinarios que integran teoría y práctica, lo cual es conveniente e idóneo para estimular el desarrollo de habilidades. Su objetivo es asegurar que los egresados sean competentes para enfrentar los desafíos del mundo laboral y social, acompañado de la toma de decisiones acertadas. Esta metodología acrecienta el perfil de egreso de la CAE, porque exige a los estudiantes una mejora en sus actitudes, conocimientos y habilidades, que les permita, como resultado, analizar situaciones con miras a implementar y diseñar nuevos procesos en un entorno organizacional. A su vez, esto resulta en que el progreso lleve a la innovación y a la adopción de cambios económicos, tecnológicos y sociales, que contribuyen en la instrucción administrativa y empresarial de los futuros profesionales. Además, los estudiantes tienen la facilidad de ser más autónomos, desarrollar habilidades críticas y generar un trabajo en equipo eficiente (Tapia et al., 2025).

Tomando como base el modelo educativo contextual del ABP, propuesto por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC, 2022), el ABP es la vía para elaborar proyectos y resolver problemas, convirtiéndolo en una práctica pedagógica. En este contexto, el proceso de aprendizaje se fundamenta en experiencias que promueven la creatividad e innovación, de modo que apoyan a nivel local y global a la solución de problemas empresariales y sociales.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, sobre educación de calidad, es considerado un reto para las investigaciones que actualmente realizan las instituciones de la educación superior (Vargas, 2024). En el caso de la UPEC, mediante la CAE, se aborda el ABP como eje para formar profesionales con compromiso ético, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, lo que genera un perfil académico orientado a una sociedad de cambio que brinda soluciones en diferentes ámbitos (UPEC, 2022).

Desde la experiencia de la carrera de Administración de Empresas, el ABP es una metodología de aprendizaje que incorpora a los estudiantes en un entorno proactivo de vivencias enfocadas en el trabajo en equipo, liderazgo en innovación y desarrollo social responsable.

Metodología

El ABP empieza con el pensamiento pragmatista de John Dewey, quien destacaba la relevancia de un sistema filosófico acerca de la experiencia. Se basaba en que un ser vivo, lejos de solamente depender del conocimiento, también debe estar en un ambiente físico y social. En otras palabras, destaca sobre qué tanto el aspecto teórico y la práctica debían ir de la mano, ya que ambos factores se fortalecen entre sí, lo que conlleva a la resolución de problemas (Manzanares, 2008; Ruiz, 2013). Por otro lado, dada la influencia de John Dewey a William Heard Kilpatrick, a finales del siglo XIX, se pensaba que el aprendizaje era más práctico cuando se trataba de situaciones o problemas reales. Esto se explica en que, como causa, tendían a despertar el interés del alumno para no quedarse en un aprendizaje mecánico, ya que con el tiempo lo olvidaban. Por ello, defendía su postura, la cual dictaba que el conocimiento debía forjarse con el mundo desde su perspectiva filosófica y desde lo políticoy lo democrático. Además, porque habilitaba al aprendiz a manifestar sus habilidades y capacidades libremente con la realidad que los rodea (Beyer, 1997; Manzanares, 2008).

En la CAE, la aplicación de la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP) permite articular los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo y aplicarlos en la resolución de situaciones y problemas vinculados con contextos reales. Este enfoque favorece una participación activa del estudiante y propicia

la integración de conocimientos disciplinares con habilidades necesarias para su desempeño profesional.

El desarrollo de proyectos permite fortalecer competencias como la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, al enfrentar al estudiante a situaciones que demandan análisis, toma de decisiones y generación de soluciones. De esta manera, el ABP contribuye a vincular los aprendizajes académicos con experiencias prácticas y significativas, fortaleciendo la preparación del estudiante para afrontar los retos propios de su futuro ejercicio profesional (Saimon et al., 2022).

Principios orientadores del ABP en la CAE

Existen seis principios que aseguran su pertinencia pedagógica y su coherencia con el perfil de egreso de la CAE: currículum integrado; protagonismo compartido, inclusión y diversidad de aprendizajes, retos significativos, evaluación y reflexión continua, socialización y difusión de resultados. Estos principios permiten que el proceso formativo trascienda la enseñanza tradicional y fomentan un aprendizaje activo, inclusivo y conectado con la realidad.

- El currículum articula la interdisciplinariedad a través de diversos proyectos que respaldan las asignaturas de la carrera, abordando la complejidad de los problemas empresariales que los estudiantes deben afrontar desde múltiples enfoques.
- En este campo resolutivo, el docente asume un rol de mentor —y coinvestigador en el proceso educativo—, mientras que el estudiante enfrenta nuevos retos para poner a prueba sus conocimientos, su autonomía y su desenvolvimiento en el ámbito profesional..

- Este proceso formativo tiene como objetivo integrar a todos los estudiantes para promover un desarrollo académico equitativo. Así, más allá de las diferencias en el ritmo de aprendizaje o en los intereses particulares, se busca que cada alumno disponga de las mismas oportunidades de participación y aporte.
- Los proyectos deben despertar y motivar el interés del estudiante mediante la aplicación práctica, permitiéndoles aprender de sus errores a partir de retos significativos inspirados en la realidad cotidiana de los emprendedores locales.
- Los proyectos deben despertar y motivar el interés del estudiante mediante la aplicación práctica, permitiéndoles aprender de sus errores a partir de retos significativos inspirados en la realidad cotidiana de los emprendedores locales.
- El aprendizaje ha traspasado totalmente los límites del aula, para convertirse en un espacio de socialización entre la comunidad de la CAE, las empresas y la sociedad en general, que conceden un valor positivo a los resultados que se alcanzan en cuanto a la formación profesional de los estudiantes.

Fases de implementación del ABP-CAE

Se consideran cinco fases para implementar el ABP en la carrera Administración de Empresas. Esta planificación permite alcanzar una aplicación coherente de los conocimientos en los casos de estudio reales.

La planificación debe lograr que se empleen hechos reales para forjar un aprendizaje de calidad, por ende, la carrera tiene en consideración cinco fases para adoptar al ABP.

La fase de diseño en la CAE establece el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como un punto de partida para

evidenciar la transformación pedagógica. Su propósito es elevar la calidad educativa, optimizar los procesos de enseñanza mediante la vinculación de experiencias y despertar el deseo de superación en el estudiante (Valencia et al., 2025). Asimismo, este proceso busca perfeccionar las habilidades y conocimientos del alumnado a través de una adecuada planificación de recursos y tiempos. Además, se han considerado parámetros de evaluación centrados en el desarrollo y desempeño del estudiante, los cuales permiten medir sus capacidades para desenvolverse en el mundo laboral. Con ello se logra alinear y fortalecer el perfil de egreso. Por último, la incorporación de las asignaturas de la malla curricular dentro del diseño permite poner a prueba los contenidos académicos frente a la práctica profesional.

La fase de activación tiene como función principal motivar e incentivar al estudiante para que forme parte del proceso de formación y asuma con compromiso su responsabilidad. Mediante el ABP, se conforman equipos para la ejecución de los proyectos, fomentando un cooperativismo que favorecerá su futura inserción en el ámbito profesional. De este modo, todos asumen un rol activo y equitativo que promueve un aprendizaje profundo y significativo (Guaicha et al., 2024). Asimismo, el docente desempeña un papel crucial al aceptar el desafío de validar problemas empresariales genuinos, casos de estudio, noticias actuales y testimonios que impulsen el crecimiento profesional del alumnado. Como resultado, se espera que los estudiantes abran nuevos caminos laborales y establezcan redes de contacto para alcanzar sus metas. Por otro lado, se requiere un plan de trabajo inicial en el cual los grupos se organicen de manera autónoma para cumplir los objetivos mediante actividades planificadas y una asignación congruente de roles.

La fase investigativa constituye un eje central del ABP. En la educación superior, son indispensables las competencias investigativas y académicas, ya que impulsan el desarrollo de la capacidad crítica, innovadora y creativa del estudiante, a la par que

incorporan habilidades sociales y metodológicas que enriquecen la relación docente-estudiante. En tal sentido, los alumnos se involucran activamente en la resolución de problemas (Leal y Rodríguez, 2024). En concordancia con lo anterior, la recolección de datos efectuada por los estudiantes debe procesarse mediante técnicas e instrumentos confiables —tales como cuestionarios, entrevistas, escalas y observaciones—. Esto contribuirá a la comprensión y análisis del objeto de estudio para la toma de decisiones acertadas (Sánchez, 2022).

La fase de desarrollo del proyecto involucra al estudiante de principio a fin. Se orienta hacia la resolución de problemas reales mediante tácticas que integran el aprendizaje autónomo, significativo, cooperativo y basado en proyectos. Estas metodologías son esenciales para transformar competencias, estimular el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad (Rodríguez et al., 2025). Asimismo, los estudiantes deben manejar diversas herramientas digitales apropiadas para resolver la problemática planteada. En cuanto al rol del docente, su intervención resulta crucial para guiar al alumnado; para ello, debe actuar como líder o experto en el campo investigativo, encargándose de reforzar y retroalimentar permanentemente los conocimientos (Coronel et al., 2023).

La última fase es la presentación y difusión. En este proceso, se fortalece la seguridad en el ejercicio de la competencia comunicativa, ya sea mediante la expresión oral, escrita o visual. Por ende, el ABP va más allá de un proyecto académico, es un efecto de carácter social que beneficia a los estudiantes dentro y fuera de la carrera, así como a docentes, emprendedores locales y a la comunidad en general. Este proyecto los orienta a enfrentar los cambios de nuestro entorno que permiten aprender de experiencias al optimizar los conocimientos, las habilidades y el liderazgo que se adquieren en este proceso pedagógico y práctico. Es el resultado de la evolución a los distintos desafíos que se les han impuesto. Al mismo tiempo, los insta a

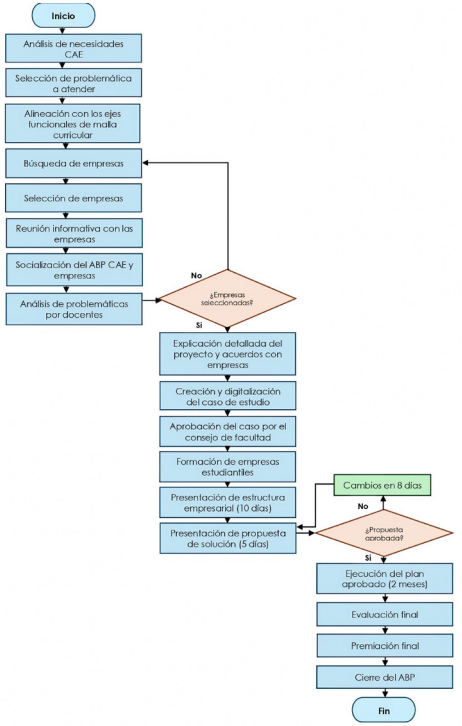
apreciar significativamente el esfuerzo colectivo, lo cual se refleja en la difusión compuesta por publicaciones en redes académicas y medios institucionales.

Modelo de gestión del ABP

Ante la necesidad de trasnferir los conocimientos y las habilidades que los estudiantes han aprendido en clase, hacia los problemas reales que enfrentan las empresas día con día, la carrera de Administración de Empresas busca que el proceso académico aplicativo responda de manera eficaz y eficiente a la gestión del ABP.

Figura 1

Flujograma de la CAE



1. Identificación de necesidades y problemas del entorno. La CAE indaga la relación entre el sector productivo, la universidad y la comunidad en general, que están alineados con la gestión académica y representan la demanda del entorno real. Este modelo de gestión inicia con un análisis del contexto empresarial y social, orientado a detectar necesidades y problemáticas relevantes.

2. Selección de la problemática por atender (determinar el eje problemático por abordar). Como en toda investigación, se parte de una problemática significativa que se aborda durante el período académico, mediante la integración de las distintas ramas de la CAE en el núcleo del ABP. De este modo, se espera que las competencias interdisciplinarias consoliden el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los estudiantes a través de retos desafiantes que satisfagan sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

3. Alineación del perfil de egreso con los resultados de aprendizaje. El siguiente paso consiste en vincular la problemática elegida con el perfil de egreso, asegurando que los resultados esperados guarden consonancia con los conocimientos, habilidades y actitudes propios de un administrador de empresas. Esta alineación fortalece la coherencia curricular y garantiza que el ABP contribuya a la formación integral de los futuros profesionales.

4. Búsqueda de empresas. Se buscan organizaciones que puedan participar en el ABP y se activan redes de contacto. Las empresas seleccionadas deben cumplir con criterios específicos, tales como estar alineadas con la malla curricular de la carrera, ofrecer productos o servicios comerciales con trascendencia en el mercado, tener varios años de funcionamiento y un segmento de mercado específico y presentar una problemática o deficiencia abordable por parte de los estudiantes de la CAE.

5. Selección de empresas. De las empresas identificadas, se seleccionan aquellas que se relacionen directamente con la problemática definida y el perfil de egreso. Se fija una fecha para reunir a las empresas seleccionadas y exponerles los objetivos y funcionamientos del ABP.

6. Reunión informativa con las empresas. Durante la reunión, se explica cómo funciona el ABP en la carrera, las empresas exponen sus debilidades o problemáticas, y los docentes de la CAE

analizan las problemáticas planteadas para determinar qué empresas participarán en el proyecto.

El número de empresas seleccionadas puede variar entre una y cuatro, siempre y cuando compartan una temática común que se relacione con los ejes funcionales de la malla curricular: *marketing*, finanzas, emprendimiento y gestión administrativa.

7. Confirmación y aportes de las empresas. Una vez seleccionadas, las empresas son convocadas nuevamente para explicar la temática del ABP, definir los aportes que brindarán a los estudiantes (recursos económicos, espacios laborales, etc.) y acordar cómo evaluarán el desarrollo del proyecto.

8. Creación del caso de estudio. Por parte del colectivo docente, se deben considerar las siguientes acciones: articular y documentar el caso de estudio a partir de las problemáticas planteadas, garantizando su coherencia con las necesidades detectadas; digitalizar el caso de estudio y presentarlo al consejo de facultad para su respectiva aprobación; establecer un cronograma para el desarrollo del ABP en el siguiente período académico; y articular las asignaturas correspondientes de la malla curricular (tales como marketing, finanzas, emprendimiento y gestión administrativa).

9. Lanzamiento del ABP y formación de empresas estudiantiles. Durante el primer día de clases, es preciso seguir los siguientes procedimientos: explicar a toda la carrera la metodología y la temática central del ABP, integrar a los estudiantes de séptimo semestre para que conformen empresas basadas en sus habilidades y afinidades, reclutando a alumnos de niveles inferiores; finalmente, establecer un plazo de diez días para que las agrupaciones presenten la estructura organizativa de su empresa mediante un documento escrito o una exposición presencial.

10. Presentación de la propuesta de solución. Una vez organizados, los estudiantes tienen 5 días adicionales para presentar

su propuesta de solución al caso de estudio. La propuesta es evaluada por las empresas participantes y los docentes: si es aprobada, la empresa estudiantil obtiene los recursos necesarios para ejecutar el plan junto con el acompañamiento del docente en la ejecución. En caso de no ser aprobada, tiene 8 días para realizar ajustes y ppresentarla nuevamente. Si la propuesta no se aprueba en segunda instancia, los estudiantes no participan en el ABP y obtienen una calificación de 1 en las asignaturas correspondientes.

11. Ejecución y evaluación del proyecto. Las empresas aprobadas cuentan con dos meses para ejecutar el plan según lo aprobado. Al finalizar, los gerentes estudiantiles presentan los resultados al grupo académico y empresarial; los docentes evalúan los logros alcanzados en función del perfil de egreso; las empresas determinan los premios para los estudiantes según los objetivos logrados, se procede con el acompañamiento docente y se realiza el registro de calificaciones en las asignaturas.

12. Premiación y cierre del ABP. Una semana antes de finalizar el semestre, se realiza una ceremonia de premiación, en la cual la academia otorga menciones honoríficas y premios académicos (Phixius); las empresas entregan premios materiales previamente acordados y se reconoce al gerente estudiantil más destacado.

13. Informe final y propuestas de mejora. El colectivo docente elabora un informe final que incluye: la evaluación del perfil de egreso y las competencias alcanzadas; la identificación de falencias y propuestas de mejora para el siguiente ABP; y los estudiantes de octavo semestre y primer nivel que no alcanzaron las competencias requeridas , que recibirán cursos de actualización. Así se cierra el ciclo del ABP y se prepara el terreno para el siguiente periodo académico. De cada convenio del ABP, se incluyen dos decisiones adicionales: proyectos de vinculación/práctica y proyectos de investigación.

Vinculación con el modelo educativo y los ODS. El ABP tiene como función preparar a los estudiantes para resolver problemas

reales del ámbito profesional, promoviendo una enseñanza activa mediante experiencias positivas y auténticas (Molina, 2013). Esta metodología se alinea con el enfoque ABP-CAE a partir del Modelo Educativo Ecológico Contextual de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2022), el cual constituye el marco fundamental donde se inserta el proceso. Este modelo se fundamenta en una óptica holística que integra la teoría de la complejidad frente a la volatilidad e incertidumbre del entorno. Como resultado de este ciclo continuo, se requiere una adaptación constante al contexto local mediante soluciones innovadoras.

El ABP impulsa el desarrollo de competencias profesionales en el proceso formativo del estudiante. En este sentido, la CAE incorpora el ODS 4 —referido a la educación de calidad— dentro del ABP, debido a que promueve aprendizajes equitativos, pertinentes e inclusivos orientados a elevar la calidad educativa en la carrera.

En el marco del ABP-CAE, los estudiantes desarrollan proyectos desafiantes que potencian la excelencia académica, la cual se nutre de las vivencias en los emprendimientos locales y los casos de estudio. A través de la investigación aplicada, no sólo se mejora la calidad educativa, sino que se robustece el perfil de egreso, contribuyendo de manera directa al desarrollo sostenible y al compromiso social.

El Modelo Educativo Ecológico Contextual de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2022) concibe la sostenibilidad como un eje transversal establecido como política pública en Ecuador desde 2018, y acoge los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por tal motivo, el ABP tiene como fin estar vinculado con la sostenibilidad en sus tres ámbitos: social, económico y ecológico.

> La educación deja de considerarse como una herramienta y se convierte en un sector estratégico para el desarrollo sostenible, porque su finalidad es la formación de niños,

> niñas, jóvenes y adultos de manera integral, al considerar habilidades cognitivas y socioafectivas (Pedroza, 2021, p.13).

Los proyectos desarrollados bajo metodologías activas deben ser innovadores. Suelen abordar problemáticas locales vinculadas a la producción, el comercio o la gestión empresarial, como respuesta a la necesidad del estudiante, pero teniendo en consideración los impactos ambientales y sociales de sus propuestas (Castro et al., 2023). Parte del conocimiento glocal, que combina la comprensión de los fenómenos globales que afectan a las comunidades, en la pedagogía es considerado primordial para vincularse con la justicia, responsabilidad social y sostenibilidad, de manera que se genere un beneficio pertinente, dirigido al entorno local (Delgado 2015).

En el Modelo Educativo Ecológico Contextual de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2022), se resalta la responsabilidad social orientada a la construcción del bien común. Asimismo, se establece el deber de los actores de la educación superior —autoridades, estudiantes y docentes— de acatar los ODS con sentido de pertinencia, a través de una vinculación con la sociedad fundamentada en el compromiso, la ética, el humanismo y la solidaridad. Por su parte, el ABP en la CAE constituye una modalidad que procura formar egresados a partir de problemáticas focales de los distintos sectores económicos de la provincia del Carchi, estimulando en el estudiante el desarrollo de estrategias cognitivas y metacognitivas.

La CAE integra la andragogía en el ABP a partir de la teoría del aprendizaje de Knowles, la cual guía al docente como facilitador en la educación de adultos. Como consecuencia, se involucra de lleno al estudiante en su proceso formativo, ya que los adultos tienden a aprender mediante sus vivencias y la ejecución de proyectos (Acuña, 2023). Esto resulta idóneo para aplicar la andragogía en el ABP universitario, puesto que la CAE busca permanentemente nuevas técnicas y modelos de enseñanza que contribuyan a mejorar la calidad educativa de quienes conforman la UPEC.

Resultados

La CAE de la UPEC busca preparar a los estudiantes para el exigente mundo empresarial, permitiéndoles afrontar la competencia laboral y generar ventajas competitivas. Para ello, es necesario que los alumnos desarrollen habilidades blandas y competencias críticas y éticas, fortaleciendo así el perfil de egreso de la carrera.

Por su parte, el ABP tiene la finalidad de consolidar competencias profesionales mediante la integración de las diversas áreas que conforman la CAE: marketing, gestión financiera, recursos humanos y emprendimiento. En el área de marketing, los estudiantes diseñan estrategias orientadas a identificar las necesidades del mercado e impulsar productos acordes con las tendencias actuales. En gestión financiera, cada proyecto se somete a una evaluación rigurosa que incluye proyecciones y análisis de costos para la toma de decisiones acertadas. En recursos humanos, se gestiona el reclutamiento y la conformación de equipos de trabajo colaborativo entre estudiantes de distintos niveles. Finalmente, en el ámbito del emprendimiento, la creatividad y la innovación permiten al alumnado poner en

práctica los conocimientos teóricos, fortaleciendo sus capacidades para dirigir empresas que simulan competir en un mercado real.

En la actualidad, resulta fundamental que el administrador desarrolle y fortalezca sus habilidades blandas, las cuales constituyen aptitudes indispensables para su desenvolvimiento en el entorno laboral. La práctica de diversas técnicas de comunicación es primordial para transmitir con claridad resultados, hallazgos, emociones e ideas ante el público externo, tanto de forma oral como escrita. En este ámbito, el trabajo en equipo permite a cada estudiante aportar sus conocimientos y destrezas en favor de un objetivo común. Asimismo, el liderazgo emerge de aquellos estudiantes que asumen la responsabilidad de guiar al grupo hacia el cumplimiento de las metas trazadas. Finalmente, el abordaje de problemáticas reales del entorno estimula la creatividad estudiantil para resolver conflictos mediante soluciones estratégicas e innovadoras

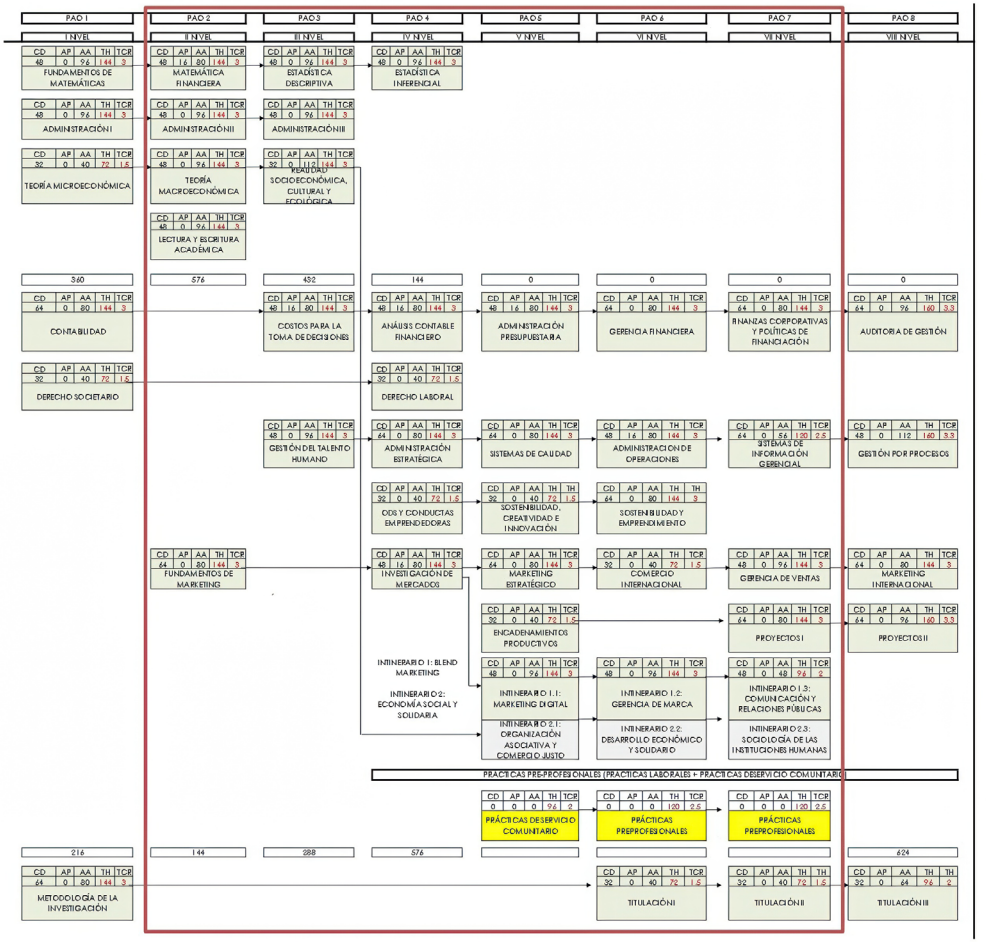
A través del ABP, la CAE busca coadyuvar a la consolidación de valores que enriquezcan el perfil de egreso del futuro administrador. En este sentido, la ética profesional orienta la toma de decisiones transparentes que benefician tanto a la comunidad como a la organización. Por su parte, la responsabilidad impulsa a los estudiantes a garantizar la calidad de los productos o servicios en el marco de la normativa vigente. El compromiso estudiantil resulta esencial para consolidar un aprendizaje activo, donde el alumnado diseñe estrategias para superar los retos planteados. En síntesis, un profesional respaldado por principios éticos y responsabilidad social potencia su desarrollo profesional, alcanzando sus objetivos y liderando equipos mediante decisiones honestas y pertinentes.

Integración curricular y pertinencia académica

La metodología ABP en la CAE se destaca por articular la malla curricular dentro del sistema de formación académica, lo que permite al estudiante potenciar su desarrollo personal y profesional.

Figura 2

Malla curricular de la CAE: nivelesparticipantes en ejercicio ABP

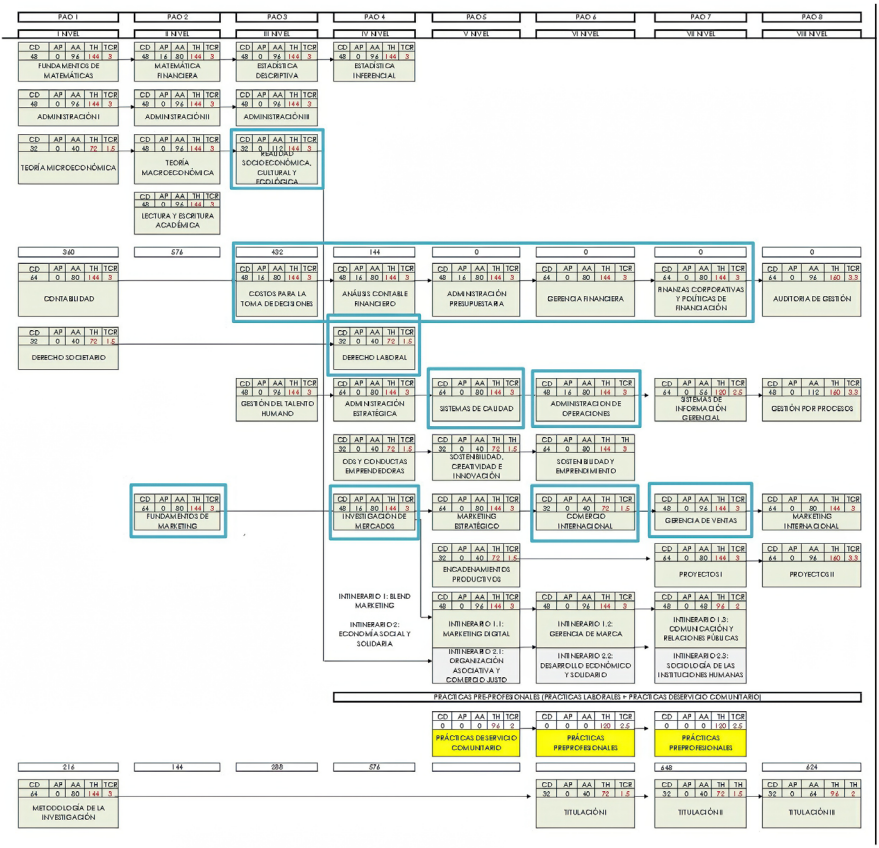


Dentro de la malla curricular de la CAE, se observa que los estudiantes de primer nivel no participan en ABP, puesto que aún se encuentran adquiriendo conocimientos básicos necesarios para

abordar actividades complejas e interdisciplinarias de la gestión empresarial. Por otro lado, los estudiantes de octavo nivel están enfocados en el proceso de titulación, por lo que sus esfuerzos se concentran en la culminación de trabajos finales, las prácticas preprofesionales y los requisitos relacionados con la obtención del título.

Figura 3

Malla curricular de la CAE: asignaturas participantes en ejercicio ABP



La integración de asignaturas desde segundo a séptimo nivel genera una aplicación de conocimiento en los casos reales, en los cuales, cada área del conocimiento se desarrolla en función a cada nivel:

- 2.º nivel: asignaturas como Contabilidad, Derecho Societario y Fundamentos de *Marketing* permiten a los estudiantes abordar proyectos de base financiera y comercial.
- 3.º nivel: cursos como Costos para Toma de Decisiones y Gestión del Talento Humano refuerzan la capacidad de análisis organizacional, así como la evaluación del entorno con realidad socioeconómica.
- 4.º nivel: materias como Administración Estratégica e Investigación de Mercados integran la visión estratégica con la investigación aplicada, lo cual se complementa con el Análisis Financiero para generar una visión objetiva, el Derecho Laboral que permite generar una organización con derechos y deberes para todas y todos.
- 5.º nivel: los Sistemas de Calidad y el Desarrollo de Productos aportan a proyectos de innovación y mejora continua. La Administración Presupuestaria complementa a la eficiencia en la adquisición de recursos.
- 6.º nivel: se profundiza con la Administración de Operaciones, el Comercio Internacional y la Sostenibilidad. Adicionalmente, con Gerencia Financiera logran complementar conocimientos reforzados en la dirección.
- 7.º nivel: las materias de Finanzas Corporativas y Políticas de Financiación, Junto con la Gerencia de Ventas consolidan competencias integrales y de gestión avanzada.

Al tomar como base el perfil de egreso de la CAE (2020), se toma en consideración los factores que se explicarán a continuación.

El factor que corresponde al conocimiento cumple con las siguientes funciones:

- Identifica la problemática en la prestación de servicios o bienes para mejorar la competitividad de las organizaciones a nivel nacional, regional o local.
- Conoce la normativa legal vigente relacionada con las ciencias administrativas para el cumplimiento de derechos y obligaciones.
- Describe la estructura empresarial en función de las áreas de finanzas, tecnología, talento humano, proyectos y comunicación, para mejorar el desempeño organizacional.

El factor que corresponde a la comprensión cumple con las siguientes funciones:

- Explica las relaciones internas y externas del sector organizacional en su entorno de influencia.
- Entiende las tecnologías de la información y comunicación para la optimización de recursos y el mejoramiento de los canales de comunicación.

En cuanto a la aplicación, esta cumple con las siguientes funciones:

- Diseña e implementa procesos que incrementen el valor de la organización al aplicar sus conocimientos avanzados de administración, producción, comercialización recursos humanos. Esto orienta sus habilidades directivas para el logro de objetivos y metas empresariales.
- Ajustarse a las exigencias del medio es ineludible como consecuencia de los grandes cambios políticos, tecnológicos y problemas socioeconómicos que se ha sufrido en los últimos añosy que, simultáneamente, traen consigo nuevos riesgos

y desafíos.

- La institución, por medio de sus docentes altamente capacitados, tiene la facultad de ilustrar a los estudiantes en las distintas áreas, como proyectos de investigación, la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, comercialización, gestión de procesos, producción y nuevas tendencias empresariales que constituyan una ventaja competitiva y diferenciada en el mercado.

El ABP en la CAE asegura la coherencia con el perfil de egreso al promover competencias en tres dimensiones fundamentales: conocimiento, comprensión y aplicación. En el ámbito del conocimiento, los estudiantes fortalecen la capacidad de identificar problemáticas empresariales y comprender su contexto financiero, comercial y humano. En cuanto a la comprensión, desarrollan la habilidad de explicar relaciones organizacionales y de interpretar fenómenos socioeconómicos, de modo que vincula el aprendizaje con el entorno. Finalmente, en la aplicación, el ABP impulsa el diseño e implementación de soluciones innovadoras que integran análisis financiero, gestión de personas, formulación de estrategias, innovación y sostenibilidad. Además, la metodología fomenta capacidades de investigación y vinculación con la comunidad, con lo cual prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos de las prácticas preprofesionales y del proceso de titulación, lo que consolida una formación integral y pertinente.

Experiencias de implementación en la CAE

Este proceso de aprendizaje se inició en el período 2023 B, a partir de la estructura pedagógica plasmada en el escrito *Ruta de formación del pensamiento empresarial con enfoque en emprendimiento.* En tal sentido, la CAE partió del Plan de Capacitación 2023 e impulsó una resignificación pedagógica que abarcó a todos los docentes de la carrera y se integró en las asignaturas de la malla curricular. Por consiguiente, se propició un cambio profundo en la práctica docente y, en concordancia, el ABP se posicionó como un instrumento fundamental dentro de esta modalidad educativa.

Durante el mencionado período académico, se puso en marcha el primer proyecto de ABP con los estudiantes de sexto nivel, quienes conformaron cuatro equipos interdisciplinarios. Cabe destacar que tuvieron la responsabilidad de reclutar a alumnos de niveles inferiores, con quienes compartieron habilidades y conocimientos. De este modo, se evidenció la efectividad del aprendizaje integral para abordar la resolución de problemas reales del entorno empresarial. Dicho proyecto concluyó el 29 de noviembre de 2023, con una presentación sobresaliente, lo que dejó altas expectativas para futuras iniciativas orientadas a potenciar el perfil profesional de los estudiantes.

El ABP arrojó resultados favorables al facilitar que los alumnos desarrollaran sus capacidades cognitivas y fortalecieran su satisfacción personal e interpersonal mediante el trabajo colaborativo, la comunicación y las competencias de socialización. Esto les permitió potenciar su autoaprendizaje y exigirse continuamente con el acompañamiento de docentes que actúan como orientadores del proceso formativo. De esta manera, el proyecto adquiere sentido a través del cumplimiento de objetivos que contribuyen

al fortalecimiento de la carrera y a la formación de profesionales competentes y críticos frente a los desafíos del entorno laboral.

Al comprobar el éxito obtenido con el proyecto de ABP en el semestre 2023 B, se decidió cooperar directamente con la Dirección de Vinculación, con el objeto de ejecutar un laboratorio de investigación, orientado al diseño de cursos de educación continua y a un programa de investigación formativa para consolidar las nuevas metas establecidas.

Beneficios identificados para docentes y estudiantes

En primera instancia, se organiza las actividades respecto a un objetivo central, lo cual, en efecto, significa aportar a los estudiantes en la recreación de procesos lógicos al configurar un sistema de operaciones del entorno empresarial. Tal es el caso que se evalúan y ejecutan acciones como planificar los equipos y generar ventas, todo relacionado con la formación académica.

Al combinar las habilidades blandas y las técnicas, se adquieren competencias fundamentales para afrontar el mundo laboral como son la responsabilidad, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la creatividad, a fin de resolver problemas por medio de innovadoras soluciones.

Al exponer a los estudiantes a escenarios reales se crean experiencias mediante las cuales se interconectan a un mercado competitivo de demanda real. Este proceso es clave para explorar y adaptarse a los cambios dinámicos que, a la vez, también son constantes en el medio laboral.

El estudiante, dentro de esta modalidad de enseñanza, pone en práctica el conocimiento teórico aprendido en el aula de clases. El

ABP debe autoexigir al alumno para que cree su propio aprendizaje y, por ende, le sea de gran utilidad en su formación profesional.

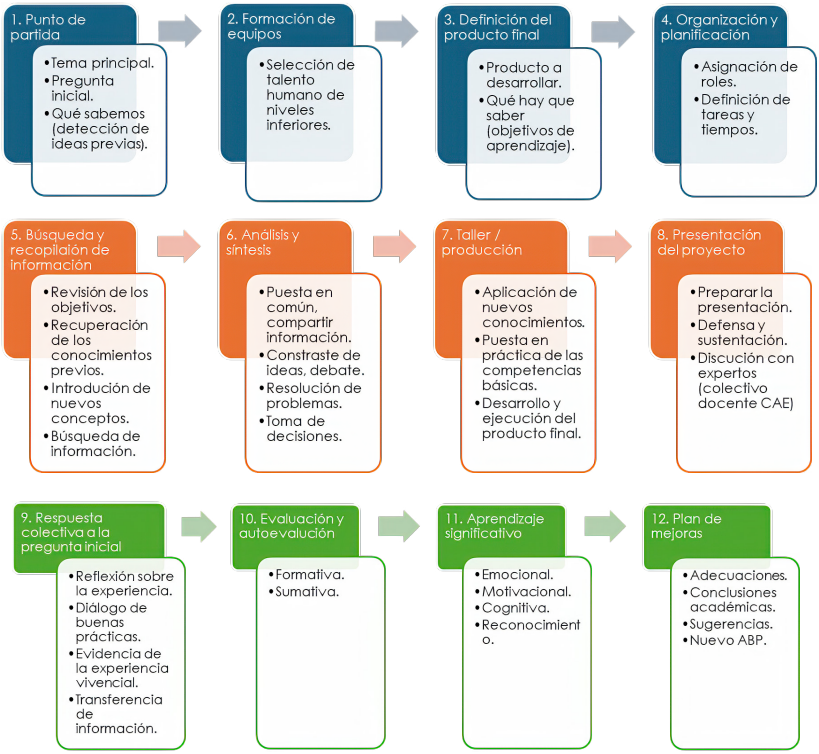
Fundamentalmente, dentro de este marco, la perspectiva humanista alude a técnicas en particular que fomentan los valores como el respeto, la comunicación, la empatía y la colaboración. Todos ellos se reflejan en el trabajo en equipo, que se fortalece a lo largo del proyecto.

Notablemente, se evidencia la autorrealización profesional del estudiante al forjar sus habilidades administrativas, potenciando su liderazgo para dirigir proyectos de gran importancia mediante la planificación estratégica, la autoevaluación, la negociación y el control de procesos.

Recapitulando lo dicho, en la Figura 4, se muestran los beneficios que más sobresalen en tres dimensiones complementarias: habilidades duras y blandas, creatividad y producción creativa, y, por último, la transversalidad. Esto concreta la efectividad del ABP en la formación académica y personal del estudiante en diversos niveles categorizados.

Figura 4

Beneficios para los estudiantes de la CAE, clasificados en diferentes dimensiones



Vinculación con empresas y entorno social

Se conformaron empresas estudiantiles en las que los emprendedores locales comparten sus problemáticas, así como sus metas por mejorar y ser más competitivos en el mercado. En este ámbito, los estudiantes deben desarrollar soluciones innovadoras capaces de trascender en el entorno socioempresarial, incidiendo tanto en el ámbito social como en el económico. El ABP fortalece

el egreso de profesionales con competencias integrales, además de propiciar la creación de laboratorios vivos de innovación o centros de aprendizaje experiencial. Prospectivamente, en este punto, se entrelaza la enseñanza de empresarios autónomos, docentes y estudiantes a través de la pertinencia y legitimidad en las propuestas y evaluación de proyectos. Por esta razón, es imprescindible el protagonismo del sector productivo, ya que se genera una retroalimentación activa y directa.

En síntesis, la imagen que refleja este proceso continuo, por medio del ABP, es la consolidación de un ciclo formativo que impacta en la comunidad, a la par que acoge nuevas tendencias, como el aporte del desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa en el medio empresarial. Por supuesto, el estudiante debe contemplarse como el protagonista de su proceso enseñanza-aprendizaje al incorporarse en esta dinámica asociada a la malla curricular de la CAE.

Conclusiones

Al incluir el ABP en la nueva metodología pedagógica de la CAE, se cumple con el Modelo Educativo Ecológico Contextual de la UPEC y con los ODS, salvaguardando la coherencia del perfil de egreso al articular la teoría con la práctica.

El ABP trajo consigo diversos resultados positivos y altas expectativas en la formación profesional de los estudiantes, al permitirles abrirse a nuevos caminos y potenciar su competitividad como futuros administradores. Gracias a esto, relucen sus valores en responsabilidad social y ética, factores elementales para potenciar su desempeño en áreas como la gestión de procesos, finanzas, recursos humanos, *marketing* y la administración en general, al tiempo que se complementan su creatividad y sus habilidades duras y blandas.

La guía del docente genera procesos de investigación y vinculación a través del ABP, resignificando el rol del profesor hacia una labor de facilitación. No obstante, es el encargado de diseñar el instructivo en las diferentes áreas que comprende la CAE, con el objeto de que el estudiante se desafíe aún más y logre un aprendizaje óptimo al asimilar nuevos conocimientos.

El ABP genera proyectos de carácter económico y social, involucrando a diversos actores internos y externos en la vinculación con la comunidad y las empresas. Cabe destacar el posicionamiento institucional de la carrera mediante el aporte de la sostenibilidad, al transmitir a los futuros profesionales actitudes de responsabilidad y liderazgo para gestionar proyectos de gran impacto.

Referencias

Acuña, M. (2023). Capítulo I. Las habilidades emocionales: camino al desarrollo humano en educación superior. En D. Díaz (Coord.), *La andragogía como teoría mediadora del aprendizaje. Guía para docentes* (pp. 19-33). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Saimon, M., Lavicza, Z., & Dana, T. (2022). Enhancing the 4Cs among college students of a communication skills course in Tanzania through a project-based learning model. *Heliyon, 28*(6), e11388. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11406-9

Manzanares, M. A. (2008). Sobre el aprendizaje basado basado en problemas. En A. González y A. Del Valle (Coords.), *El aprendizaje basado en problemas (ABP): una propuesta metodológica en educación superior* (pp. 17-26). Narcea.

Reubicar alfabéticamente

Carrera de Administración de Empresas. (2020). *Perfil de egreso*. UPEC. https://upec.edu.ec/index.php/carrera-administracion-de-empresas/

Castro, R., Pérez, S., & Santero, R. (2023). Metodologías activas del aprendizaje de economía: una aplicación con estudio de caso y debates. En D. García., R. Martín., R. Garrido., & M. Marcos, (Coords.), *Experiencias de aprendizaje aplicadas a la innovación en el aula*. (pp. 1-18). Ediciones Cinca, S.A.

Coronel Tello, A., Gamarra Ramírez, H., Huarez Sosa, P., Faustino Sánchez, M., & Collazos Paucar, E. (2023). El uso del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en la educación superior. *Revista EDUCA UMCH*, (21), 29-44. https://revistas.umch.edu.pe/index.php/EducaUMCH/article/view/253

Beyer, L. (1997). William Heard Kilpatrick, 1871-1965. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada, 27*(3), 469-485. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109440_spa.

Delgado, E. J. (2015). Conocimiento glocal y pensamiento crítico en la educación del siglo XXI: International Journal of Educational Research and Innovation. *Revista internacional de investigación e innovación educativa, 4*, 1-15. http://hdl.handle.net/20.500.12412/1942

Delgado, F., & Alarcón, L. (2022). Aprendizaje basado en proyecto y su aplicación para el desarrollo de habilidades para la vida. *RevistaCientífica Mundo Recursivo, 5*(2), 128-148. https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/88/210

Guaicha Soriano, K., Lima Rosero, P., Calderón Guzmán, J., & Llange Nieves, Z. (2024). Implementación en el aprendizaje basado en proyectos (ABP) en la educación universitaria: impacto en la motivación y el rendimiento de los estudiantes. *Revista social fronteriza, 4*(5), 1-21. https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)456

Leal Barreto, M., & Rodríguez Hernández, Y. (2024). Estrategias para la formación en competencias investigativas en educación superior: revisión narrativa. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 17,* 1-26. https://doi.org/10.11144/Javeriana.m17.efci

Molina Montoya, N. (2013). El aprendizaje basado en problemas (ABP) como estrategia didáctica. *Revista Academia y Virtualidad, 6(*1), 53-61. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5558104

Pedroza Flores, R. (2021). Ecologías del aprendizaje en la educación para el desarrollo sostenible.EnR. Pedroza., & A. Reyes,

(Coords.), *Ecologías del aprendizaje en la educación para el desarrollo sostenible*. (pp. 12-23). Ediciones Octaedro.

Rodríguez, J., Higuera, F., & Anda, E. (2004). *Educación médica aprendizaje basado en problemas*. Editorial Médica Panamericana.

Rodríguez Viteri, M., Calvopiña Andrade, D., & Toapanta Toapanta, A. (2025). Relación entre el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y el desarrollo de competencias de innovación y emprendimiento. *Revista social fronteriza, 5*(1), 1-18. https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)615

Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: Significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo. *Foro de educación, 11*(15), 103-124. https://www.ingentaconnect.com/content/doaj/16987799/2013/00000011/00000015/art00008;jsessionid=37uq0hrue92it.x-ic-live-02

Sánchez, D. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín científico de la escuela superior Tepeji del Río*, *9*(17), 38-39. https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928

Tapia, D., Freire, L., y Hallo, E., (2025). Aprendizaje basado en proyectos: un enfoque educativo innovador para una enseñanza activa. *Reincisol, 4*(7), 320-341. https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)320-341

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2022). *Modelo educativo ecológico contextual "Un camino hacia la sostenibilidad planetaria".* UPEC. https://doi.org/10.32645/9789942914842

Valencia Jiménez, N., Proaño Merizalde, A., Valencia Quezada, M., & Valencia Quezada, M, (2025), Integración del ABP al Diseño Universal de Aprendizaje: evaluación del impacto

educativo. *Revista ciencias de la educación y el deporte, 3*(1), 347-363. https://doi.org/10.70262/rced.v3i1.2025.101

Vargas, H. (2025). Epistemologías plurales. inclusión y reconocimiento para una educación universitaria de calidad ODS 4. En J. Salvador, (Ed.), *La idea educación de calidad. ODS y Universidad* (pp. 95-122). Editorial Torres Asociados.

Vázquez, F., Olguín, L., Vázquez, E., Flores, J., & Cruz, J. (2024). Aprendizaje basado en proyectos en la educación superior: un análisis bibliométrico. *Pistas educativas, 46*(148), 191-206. https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/viewFile/3739/2602

VI

Fintech en economías emergentes: retos, oportunidades y estrategias de inclusión

Ana Cristina Mora
Docente CAE

Resumen

Las *fintech* son el conjunto de tecnologías financieras que combinan la innovación digital y los servicios económicos para brindar soluciones más eficaces, accesibles y rápidas. La llegada de las *fintech* ha transformado al sistema financiero a nivel mundial, a través de nuevos modelos de negocio basados en plataformas digitales, análisis de datos y hasta inteligencia artificial. La digitalización ha creado nuevas oportunidades económicas, especialmente en América Latina, una región donde la inclusión financiera tradicional ha sido restringida; sin embargo, hoy en día presenta un crecimiento significativo, lo cual posibilita avances en el sector. En el ámbito de la administración de empresas, se aclara que las *fintech* constituyen un nuevo campo de estudio profesional,

en el cual se requiere que conozcan sobre los modelos financieros contemporáneos y la gestión de la innovación. Por ello, las universidades deben preparar a los futuros administradores para desenvolverse en mercados tecnológicos orientados a la experiencia del cliente. Se analiza el impacto positivo que han tenido las *fintech* dentro de la inclusión financiera, el emprendimiento y la eficiencia empresarial, especialmente en territorios emergentes como Ecuador, donde estas soluciones permiten que más personas logren acceder a estos servicios, de modo que se fomente la formalización económica y contribuya al desarrollo productivo.

Introducción

En las últimas décadas, la digitalización en el sector financiero ha logrado que existan diversas transformaciones, lo cual fomenta la innovación en los servicios financieros mediante la incorporación de tecnologías emergentes (Zaika, 2025). Las *fintech* son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad del entorno empresarial, debido a que transforman el sistema financiero al desafiar modelos tradicionales mediante el uso de tecnologías digitales (Aníbal y Barrueta, 2024). Su aparición logró cambios en las formas en que se realizan los pagos y la gestión de créditos, lo cual abre paso a modelos más inclusivos, eficientes y accesibles.

A nivel global, las *fintech,* mediante los servicios financieros innovadores y con fácil acceso permiten a las personas de los países en desarrollo mayores oportunidades y autonomía financiera (Andrade et al., 2025). Países que forman parte de las *fintech* en América Latina y el Caribe concentran alrededor de 2482 plataformas. Brasil lidera con el 31 %, seguido de México con el 21 %, mientras que Colombia y Argentina representan el 11 %, Chile el 7 % y Ecuador el 2 % (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2024).

Esto refleja cómo el avance tecnológico y el proceso de democratización del acceso a los servicios financieros invitan a reflexionar la relación entre innovación, regulación y desarrollo económico.

En el Ecuador, las *fintech* promueven la inclusión financiera, aunque, a pesar del uso de nuevas modalidades de transacción y atención para cubrir la demanda de servicios financieros, sólo un 32 % de la población adulta accede a nuevos productos como créditos o cuentas de ahorro (Cobos, 2019). Esto se debe a una limitada infraestructura financiera en zonas rurales, falta de documentación y desconfianza con las instituciones financieras. Por ello, las *fintech* surgen como una alternativa que brinda soluciones accesibles para incluir a los sectores, de modo que benefician el bienestar económico y estabilidad del país (Andrade et al., 2025).

De las 55 *fintech* registradas en Ecuador, el 38 % se enfoca en la gestión de finanzas empresariales, las cuales brindan soluciones tecnológicas, orientadas a sustituir las facturaciones en papel por facturación digital. En segundo lugar, están los pagos digitales con un 15 %, y el 11 % lo ocupan las plataformas de financiamiento colectivo (Suárez, 2022). Esto demuestra que esta modalidad va ingresando de a poco y con mayor accesibilidad.

El impacto de la tecnología móvil ha sido muy notable, debido a que hoy en día resulta indispensable para comunicarse y acceder a información (Pérez et al., 2021). Esto ha dado paso a nuevas oportunidades para la inclusión financiera, al facilitar el acceso a servicios financieros a la población. De esta forma, las *fintech* se posicionan como catalizadoras de la innovación y del desarrollo económico, lo cual permite que exista equidad social y competitividad en el mercado ecuatoriano.

El estudio de las *fintech,* dentro del ámbito académico de la Administración de Empresas, constituye un campo de análisis que vincula la innovación tecnológica con la gestión empresarial. Esto se explica en que da pautas a docentes, investigadores y estudiantes para analizar el impacto de las plataformas en la inclusión financiera , como los modelos de negocio que transforman mercados, modifican patrones de consumo y generan oportunidades para emprender.

El papel de las *fintech* en las economías emergentes de América Latina y Ecuador implica considerar desafíos y oportunidades que ofrece el proceso de transformación digital. Es la forma de promover la reflexión sobre cómo se desempeñan las empresas tecnológicas y, de igual manera, cómo influye en los territorios como la provincia del Carchi. Aunque el acceso a los servicios financieros permite optimizar los procesos operativos, fortalecer la experiencia del cliente y anticiparse a los cambios del mercado, lo que garantiza un futuro sólido y competitivo (Aníbal y Barrueta, 2024).

Metodología

Es un estudio de tipo documental y bibliográfico, orientado al análisis crítico de la evolución y el impacto de las *fintech* en economías emergentes, con especial atención al contexto ecuatoriano y latinoamericano. La investigación se desarrolló a partir de la revisión sistemática de la literatura académica, informes institucionales y documentos técnicos emitidos por organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

Los criterios de selección de fuentes se centraron en tres ejes. En primer lugar, se encuentra la actualidad, que privilegia a las publicaciones emitidas en los últimos cinco años para asegurar pertinencia frente al dinamismo del sector *fintech*. En segundo

lugar, la pertinencia temática, la cual considera únicamente aquellas referencias directamente vinculadas con inclusión financiera, digitalización de servicios, regulación tecnológica y desarrollo económico en economías emergentes. Finalmente, está la validez académica y técnica, la cual prioriza artículos científicos indexados, reportes oficiales de organismos multilaterales y la normativa vigente en Ecuador y la región.

Bajo estos parámetros, se integró un corpus documental que combina enfoques teóricos, estadísticos y normativos, lo que permitió articular un análisis integral del tema.

El enfoque metodológico adoptado fue descriptivo y comparativo. El análisis descriptivo permitió conocer sobre las principales tendencias de las *fintech* a nivel global, dentro de las cuales, se identificaron modelos de negocio relevantes como pagos digitales, microcréditos, *blockchain*, las *insurtech* y el impacto de la inclusión financiera. El análisis comparativo facilitó el desarrollo del ecosistema *fintech* en América Latina en relación con el caso ecuatoriano, de modo que se destacaron similitudes y oportunidades específicas que permiten el fortalecimiento de la bancarización y la innovación empresarial.

Esta metodología es clave para comprender el papel estratégico que desempeñan las *fintech* en la transformación digital de los sistemas financieros y en la formación de profesionales de administración de empresas, capaces de responder a los desafíos de un entorno globalizado y competitivo.

Resultados

Fintech y tecnología: impulsores de la inclusión financiera en economías emergentes

En países con economías emergentes, las *fintech* han logrado tener un impacto notable en el sector financiero debido a la innovación en los procesos operativos, lo cual benefició tanto a individuos como a entidades (Chuma y Castillo, 2024). En entornos con altos niveles de informalidad, limitado acceso al crédito y desconfianza hacia el sistema bancario tradicional, las soluciones tecnológicas han impulsado la inclusión financiera, lo cual facilitó el acceso a servicios bancarios a personas que se encuentran en zonas alejadas o con dificultades para movilizarse (Giler et al., 2024). El uso de plataformas digitales y dispositivos móviles ha permitido eliminar barreras históricas relacionadas con la ubicación geográfica, los costos operativos y trámites que excluían a distintos sectores. De esta manera, al integrar más personas al sistema financiero, las *fintech* contribuyen a fortalecer la actividad económica, fomentar el ahorro y ampliar oportunidades de acceso a créditos (Montalvo et al., 2025).

La tecnología digital se ha convertido en el eje central de la transformación. Tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el *blockchain* y el análisis de datos en gran escala han facilitado el desarrollo de productos y servicios financieros más avanzados que se adaptan a las necesidades de los usuarios, como plataformas de préstamos o asistentes financieros automatizados (Chuma y Castillo, 2024). Estos avances generan mayor eficiencia en la provisión de servicios, así como nuevas oportunidades de personalización de productos, gestión del riesgo y transparencia en las operaciones. En este sentido, las *fintech* buscan empoderar a las

personas y empresas, impulsar el desarrollo económico y promover equidad social (Foro Económico Mundial, 2024).

Tabla 1

Comparación del sistema financiero tradicional y digital

Característica	Sistema financiero tradicional	Sistema financiero digital
Accesibilidad	Limitada a sucursales físicas	Disponible en dispositivos móviles
Costo de transacción	Altos debido a infraestructura	Bajos o nulos gracias a la digitalización
Requisitos para acceso	Documentación e historial crediticio	Evaluación basada en datos alternativos
Velocidad de transacciones	Lenta debido a procesos burocráticos	Instantánea a través de aplicaciones

Nota. Datos obtenidos de la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI, 2021); Banco Mundial (2022).

La comparación entre las *fintech* y el sistema financiero tradicional evidencia las ventajas competitivas de estas nuevas formas de intermediación. Mientras la banca tradicional se caracteriza por estructuras rígidas, procesos lentos y altos costos administrativos, las *fintech* ofrecen diversas soluciones que cambian la forma en cómo las personas administran y utilizan estos recursos financieros. Mediante el uso de la tecnología, mejoran los procesos, disminuyen costos y los servicios son rápidos y flexibles que se adaptan al entorno digital actual (SEPS, 2024). Esta diferencia se observa especialmente en instituciones bancarias y financieras tradicionales, a las cuales les ha tomado varios años adaptarse al entorno digital, debido a estrictas regulaciones que se deben cumplir. Por el contrario, las *fintech* han aprovechado la situación, de modo que han lanzado productos constantemente y sus canales van dirigidos a un público joven

mediante tecnología y aspiraciones digitales (SEPS, 2021). De esta manera, las *fintech* no sustituyen totalmente a la banca tradicional, ya que también cubren vacíos que han dejado en el mercado (SEPS, 2021).

Una de las tendencias más visibles en este proceso es la disminución del uso del efectivo y el auge de los pagos digitales. En países de América Latina y el Caribe, se ha experimentado un cambio silencioso, ya que las economías de la región, antes dominadas por el dinero en efectivo, ahora dependen cada vez más de los medios de pago digitales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2025). La expansión de billeteras móviles, aplicaciones de pagos y transferencias electrónicas están transformando este panorama. La pandemia de COVID-19, llevó a los ciudadanos a aumentar su confianza con los medios de pago electrónicos, de modo que se registró un incremento del 35 %en las transacciones bancarias realizadas por los usuarios del sistema financiero (Banco Central del Ecuador [BCE], 2020). Este cambio se da con el objetivo de tener mayor seguridad, trazabilidad y control en las operaciones, lo cual fortalece tanto a los consumidores como a las empresas y gobiernos que luchan contra la informalidad.

Los nuevos modelos de servicios financieros basados en innovación reflejan esta convergencia entre inclusión y tecnología. Según la SEPS (2024), las *fintech*:

> Se dedican a diversas actividades, como préstamos, tecnología *blockchain* que resuelve problemas de identificación y fraudes en operaciones digitales, finanzas personales, gestión patrimonial, mercados de capital, pagos móviles y en línea, transferencias de dinero, regulación tecnológica, seguros en línea y bienes raíces, incluyendo hipotecas y financiamiento. (p. 3)

Estos modelos generan eficiencia y satisfacen las necesidades de los consumidores, como créditos pequeños, plazos flexibles, costos más bajos y productos adaptados a contextos rurales.

Fintech: un impulso a la inclusión financiera en la era digital

En los últimos años, las *fintech* se han consolidado como una de las fuerzas más innovadoras y transformadoras en el ámbito financiero (Navas, 2025). Mientras que en décadas pasadas el acceso al sistema financiero dependía de infraestructura física: agencias bancarias, cajeros automáticos y ventanillas de atención, en la actualidad, los dispositivos móviles, las plataformas en línea y las aplicaciones han ampliado este acceso. Estas empresas, que han combinado la tecnología con los servicios financieros, han desafiado las estructuras tradicionales, de modo que han logrado soluciones innovadoras y accesibles mediante la automatización de procesos y la creación de nuevas oportunidades (Navas, 2025).

Este proceso de digitalización ha generado un cambio estructural en la dinámica de inclusión financiera. Ahora, las *fintech* muestran cómo superar los obstáculos del sector financiero mediante soluciones específicas, como los microcréditos, seguros y los programas de ahorro digital (Udo y Jacobo, 2025). Estas innovaciones han permitido que millones de personas, especialmente de comunidades desfavorecidas y remotas, logren acceder a estos servicios financieros (Udo y Jacobo, 2025).

Una de las características clave de las *fintech* es la agilidad y eficiencia con la que gestionan las transacciones. La apertura de una cuenta en un banco en línea es más rápida que en los bancos tradicionales: debido a que algunos pueden tardar días e incluso semanas, los bancos digitales lo hacen en cuestión de minutos (Rueda, 2020). Esta capacidad de optimizar recursos también

beneficia a las empresas que pueden manejar flujos de efectivo de manera más eficiente y planificar con mayor certeza sus operaciones. Además, al disminuir los costos de operación, las *fintech* logran escalar más rápidamente y ofrecer servicios a segmentos desatendidos que resultaban poco rentables para la banca tradicional.

La comodidad y la facilidad de uso implican que la digitalización financiera es más accesible y rápida, así como más económica. Las *fintech* operan sin la pesada infraestructura de las sucursales físicas, lo que se traduce en menores costos operativos y, por tanto, en menores comisiones para los usuarios. Según Khiaonarong y Humphre (2022), los costos de transacción en pagos digitales pueden ser más bajos y con menor riesgo, a diferencia de los pagos tradicionales en efectivo o cheque. Además, la automatización de procesos contables y financieros reduce los errores humanos y optimiza recursos como el tiempo dentro de las empresas (Romero, 2021). Por el contrario, la banca tradicional, en la cual los costos de mantenimiento son altos y el acceso a crédito depende de largos historiales financieros, las *fintech* mejoran el acceso al crédito y bienestar financiero al perfeccionar el uso de datos alternativos en la calificación crediticia, lo que aumenta la confianza de los consumidores (Bradford, 2023).

Las *fintech* pasaron de ser una alternativa experimental a convertirse en un motor de cambio sistémico en el sector financiero. Su origen radica en la necesidad de un sistema financiero más ágil y accesible, después de la crisis financiera global de 2008. De acuerdo con Arner et al. (2015), su evolución se divide en tres fases:

- Fintech 1.0 (1886-1967): la primera globalización financiera, se enfocó en la infraestructura financiera, impulsada por avances en telecomunicaciones.

- Fintech 2.0 (1967-2008): se centró en la digitalización de la banca tradicional y en adoptar tecnologías como cajeros automáticos y el comercio electrónico.
- Fintech 3.0 (2008-actualidad): surge tras la crisis financiera, marcada por un cambio en el crecimiento de las empresas emergentes. Se caracteriza por su enfoque más amplio y por la aparición de nuevas tecnologías.

Detrás de este proceso, se encuentran las tecnologías clave que impulsan el ecosistema *fintech*. La inteligencia artificial permite optimizar los procesos, como el análisis del consumidor, la detención de fraudes y la evaluación de riesgos, lo que permite que las personas se centren en actividades con mayor valor (Asobancaria, 2025). El *big data* facilita la toma de decisiones informadas al analizar grandes cantidades de datos, mediante el análisis predictivo, la optimización de procesos y la personalización, lo que ayuda a las empresas a mantenerse competitivas. El *blockchain*, por su parte, garantiza seguridad descentralizada, trazabilidad y contratos inteligentes. Finalmente, la computación en la nube (cloud) gestiona datos sin depender de infraestructura física, lo cual permite que las *fintech* puedan innovar rápidamente y mejorar su productividad (Codon, 2025).

El impacto global de estas tecnologías en la inclusión financiera es indiscutible. De acuerdo con Gallagher et al. (2025), más de la mitad de las personas acceden a servicios financieros de manera digital, impulsados por la digitalización del sector. En regiones donde sólo los sectores urbanos podían acceder a cuentas bancarias, ahora con un teléfono móvil es posible conectarse a una amplia red de servicios financieros. Esto mejora la calidad de vida de los usuarios e impulsa la economía al fomentar el ahorro y potenciar el consumo como la inversión.

La visión de un futuro más inclusivo se basa en estos avances. Sin embargo, más que un considerarse únicamente como un progreso tecnológico, es una transformación cultural y estructural en el modo en que se comprenden las finanzas. El desafío está en consolidar ecosistemas digitales confiables, regulados y sostenibles, que aseguren beneficios para toda la población sin generar nuevas desigualdades en el acceso a la tecnología. La educación financiera es la clave para que las personas puedan aprovechar al máximo las *fintech*. Entonces, al comprender los riesgos y las ventajas de estas nuevas tecnologías, así como su funcionamiento, las personas tomarán decisiones que les permitan mejorar su situación financiera (Peña, 2024).

Desafíos y oportunidades del ecosistema fintech en América Latina y Ecuador

El ecosistema financiero en América Latina ha experimentado un crecimiento acelerado, consolidándose como un actor clave en la transformación de los sistemas financieros. Las *fintech* desempeñan un papel crucial en la digitalización inclusiva de las finanzas, debido a que reducen la desigualdad al ofrecer acceso a distintos servicios financieros que, por lo general, los bancos tradicionales no cubren. A su vez, esto aporta un factor clave para el desarrollo sostenible en la inclusión financiera (Raffaelli et al., 2025). Ecuador, como parte de esta dinámica, enfrenta muchas de las barreras presentes en la región, pero también cuenta con condiciones particulares que pueden potenciar su crecimiento.

1. Barreras estructurales: brecha digital y baja educación financiera. Uno de los principales obstáculos para la expansión de las *Fintech* en América Latina es la brecha digital, entendida como la falta de conocimiento, la limitada conectividad en zonas rurales y la desconfianza de las plataformas digitales. Estos son los principales obstáculos que dificultan el uso efectivo de los servicios (Urbano,

2024). Aunque el uso de teléfonos inteligentes y la conectividad han aumentado de forma significativa en países como Brasil, México, Colombia o Chile, aún persisten marcadas diferencias entre áreas urbanas y rurales, así como entre estratos socioeconómicos. Esta situación limita la masificación de servicios digitales en sectores que, paradójicamente, son los que más se beneficiarían de las *fintech* al carecer de alternativas bancarias tradicionales.

En el caso ecuatoriano, la infraestructura de internet y la cobertura de red limitada restringenel acceso a tecnologías de la información y la comunicación, lo que dificulta la participación de las comunidades rurales en la economía digital y el acceso a los servicios (Boné, 2023). Esto genera que gran parte de la población vulnerable quede al margen de los beneficios de las plataformas digitales. A esta limitación tecnológica, se suma el bajo nivel de alfabetización digital, pues, a pesar de diversos programas de capacitación que se han implementado, existen notables diferencias en cuanto a habilidades digitales, siendo los jóvenes más competentes que adultos mayores (Boné, 2023).

2. Ciberseguridad y construcción de confianza del usuario. La ciberseguridad es otro de los grandes retos del ecosistema *fintech* en la región. La creciente digitalización de las finanzas aumenta la exposición a delitos informáticos que pertenecen a la primera categoría de crímenes, como el *phishing*, el *hacking*, el *ransomware*, el robo de identidad, fraudes bancarios o comerciales en línea a través de información que ha sido sustraída, y los ataques de denegación de servicio (Rodríguez et al., 2017). Estos riesgos afectan la confianza de los usuarios, un factor decisivo para la adopción de cualquier innovación tecnológica.

En América Latina, el 30 % de las empresas sufrieron al menos un incidente de seguridad, y cada de una de las cinco empresas fueron atacadas sin saberlo por la ausencia de tecnología (ESET, 2025). Para los usuarios, la confianza es un elemento esencial: si

perciben que las plataformas no son seguras, difícilmente optarán por utilizar estos servicios. En Ecuador, el nivel de desconocimiento sobre los riesgos del fraude digital entre los usuarios y los servicios bancarios es considerable, pues algunos están bien informados, y una gran parte de la población no tiene una comprensión adecuada sobre estas amenazas (Maldonado et al., 2025). Por ello, uno de los grandes desafíos es implementar sistemas de ciberseguridad sólidos y campañas de educación digital que garanticen a los usuarios que sus transacciones estarán protegidas.

3. Regulación: retos de Ecuador frente a experiencias regionales. En América Latina, varios países han avanzado en la construcción de marcos normativos específicos. Según el BCE (2022):

> México es el único país de la región que tiene una Ley *Fintech* que regula y supervisa las actividades de estas empresas. Brasil es el país más relevante de la región que ha aprobado resoluciones concretas para regular, fomentar la eficiencia, y supervisar a las *fintech*. En Ecuador, si bien no existe una ley específica para las *fintech*, existen iniciativas de regulación, como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, esta normativa establece el marco regulatorio para las *fintech* que brindan y habilitan los servicios financieros tecnológicos de *crowdfunding* o fondos colaborativos (p. 5).

Ecuador, en cambio, se enfrenta rezagos importantes. Aunque el país reconoce la importancia de la digitalización financiera. Según la SEPS (2024),

> la ley fintech busca fomentar la participación de nuevos actores en áreas cruciales como; el sistema financiero, los métodos de pago, el mercado de valores y el ámbito de los seguros privados. Cabe señalar que la ley establece requisitos particulares para las empresas fintech, las mismas que

están respaldadas por medidas de seguridad que abarcan la instauración de un sistema estricto de registro y supervisión de las actividades que realizan las fintech (p.2).

La presencia de las fintech para la inclusión financiera de América Latina ha sido significativa. Estas han logrado que exista inclusión financiera a través de la creación de soluciones innovadoras que permiten el acceso de forma más equitativo a estos servicios financieros, especialmente a las zonas rurales o de bajos recursos que tradicionalmente habían sido excluidos de estos beneficios (Sarmiento, 2023). En Ecuador, el uso de las billeteras móviles crece debido a la seguridad y está ganando más clientes en los pequeños negocios, debido a que los establecimientos prefieren ahorrar costos de transacción (Tapia, 2023).

El efecto no se limita al plano social. En términos de competitividad, las *fintech* incrementarán la competencia dentro del sector bancario, lo cual eleva los costos de los intereses asumidos por entidades financieras y disminuirá su rentabilidad, lo que genera un aumento en el riesgo bancario (Wang, 2024). Este proceso también contribuye a tener un sistema financiero más dinámico y accesible.

Ecuador cuenta con varias oportunidades para fortalecer su ecosistema financiero sostenible y regulado. El país dispone de un mercado potencial compuesto por millones de personas que aún no tienen acceso al sistema bancario. Además, atraviesa un escenario digital en expansión y constante transformación, impulsado por el uso de internet y la adopción masiva de los dispositivos móviles, lo que refleja que la tecnología se integra en actividades cotidianas de la población (Lexis, 2023).

En Ecuador, el potencial radica en aprovechar tendencias globales y regionales para construir un ecosistema inclusivo, regulado y sostenible. Por ende, se requiere inversiones en infraestructura digital, programas de educación financiera, marcos regulatorios

modernos y alianzas público-privadas que fomenten la innovación. Entonces, el sector público, privado y la cooperación internacional deben unir esfuerzos para así fortalecer un ecosistema financiero más inclusivo y asegurar los beneficios del desarrollo económico. Esto fomenta un crecimiento equitativo y sostenible para el futuro del país (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo [RFD], 2025).

Entonces, el desafío recae tanto en adoptar la tecnología como en hacerlo de manera equitativa, segura y sostenible. Lo que implica garantizar que las innovaciones no profundicen las brechas sociales y que, por el contrario, se conviertan en acciones para el desarrollo económico y el fortalecimiento de la cohesión social.

4. *Fintech* e inclusión financiera para el desarrollo económico del Carchi. La provincia del Carchi, ubicada en la zona norte del Ecuador, se caracteriza por una economía local que se basa en actividades agrícolas, comercio transfronterizo y microemprendimientos, a la par que enfrenta múltiples limitaciones en materia de inclusión financiera (Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi, 2019). En este contexto, las tecnologías financieras integran innovaciones como la inteligencia artificial y las aplicaciones móviles para mejorar la eficiencia, reducir costos y ampliar el acceso a los servicios financieros que promueven la inclusión y transformación de los sistemas financieros (Piray et al., 2025).

Acceso financiero como base para el crecimiento económico local. El acceso a servicios financieros implica que las personas y las empresas dispongan de estos productos y servicios que satisfacen necesidades como los pagos, créditos y transacciones (Banco Mundial, 2022). En Carchi, gran parte de la población ha recurrido a métodos de informales para financiar proyectos, como préstamos familiares o créditos con altos intereses en mercados no regulados (Chapeta y Villa, 2021). Este escenario limita las

oportunidades de desarrollo, perpetúa la desigualdad y reduce la capacidad de emprendimiento.

A través de las aplicaciones móviles y plataformas digitales, las *fintech* permiten que agricultores, comerciantes y emprendedores locales accedan a créditos flexibles, pagos digitales y cuentas de ahorro sin necesidad de trasladarse a centros urbanos ni cumplir con requisitos excesivos. De esta forma, se eliminan barreras geográficas y administrativas, lo cual impulsa la productividad y formalización de la economía regional.

Educación y planificación financiera como herramientas de estabilidad. El acceso financiero por sí sólo no garantiza el desarrollo sostenible. En Carchi, como en otras zonas rurales del Ecuador, la educación financiera es limitada, lo que dificulta la gestión adecuada de los recursos (Carvajal et al., 2015). Muchas familias desconocen conceptos básicos como tasas de interés, ahorro programado o planificación presupuestaria, lo que genera vulnerabilidad frente al endeudamiento o al uso ineficiente del crédito (Rueda et., 2022).

Las *fintech*, además de proveer servicios, pueden funcionar como vehículos de educación financiera, al integrar en sus plataformas módulos de capacitación, simuladores de ahorro e indicadores de salud financiera. Estos instrumentos contribuyen a que los usuarios desarrollen habilidades de gestión, fortalezcan la cultura del ahorro y reduzcan la dependencia del crédito informal. La planificación financiera permite a toda organización controlar su situación económica, detectar áreas que requieren mejoras y orientar al uso eficiente hacia el crecimiento empresarial (Ramírez et al., 2021).

Ahorro e inversión en la dinamización regional. El ahorro y la inversión son motores de la dinamización económica en regiones emergentes. En el Carchi, los bajos niveles de bancarización han limitado históricamente el acceso a productos de ahorro y, en consecuencia, a la inversión formal. Las *fintech* ofrecen nuevas

posibilidades a través de cuentas digitales de bajo costo, sistemas de microahorro automatizado e instrumentos de inversión colectiva que permiten a los ciudadanos acumular capital y destinarlo a proyectos productivos.

Este acceso democratizado al ahorro e inversión fomenta la creación de un círculo virtuoso: las familias fortalecen su resiliencia económica, los emprendedores obtienen capital para expandir sus negocios y la economía regional se dinamiza con nuevas oportunidades de empleo y producción. En particular, las plataformas de *crowdfunding* y microfinanzas digitales tienen un alto potencial para canalizar recursos hacia emprendimientos agrícolas y comerciales (Gómez, 2025), estos suelen quedar fuera del radar de los bancos tradicionales.

***fintech:* aliada clave de la transformación financiera.** En Ecuador, las *fintech* han tenido un crecimiento anual del (50,5 % de mujeres y 49,5 % de hombres) llegando a un total de 64 plataformas para el año 2022 (SEPS, 2024). Estas plataformas permiten realizar pagos electrónicos, obtener microcréditos, abrir cuentas digitales y acceder a educación financiera. Ejemplos destacados incluyen:

- Billeteras digitales que promueven el pago sin efectivo.
- Plataformas educativas que explican conceptos financieros básicos.
- Neobancos que ofrecen cuentas sin costos, útiles para usuarios no bancarizados.

Superar las brechas en educación y conectividad requiere intervenciones específicas:

- Educación financiera adaptada al contexto rural, con programas presenciales, radiales o en línea que enseñen conceptos básicos sobre ahorro, crédito e inversión.
- Infraestructura tecnológica que permita llevar internet a zonas apartadas mediante fibra óptica, redes móviles, Wi-Fi comunitario o tecnología satelital.
- Capacitación digital, para que los usuarios aprendan a usar *smartphones*, billeteras digitales y plataformas bancarias.

Experiencias en otros países latinoamericanos demuestran que estas acciones incrementan notablemente el uso de *fintech* en contextos rurales.

Las *fintech* permiten la inclusión financiera al facilitar la apertura de cuentas sin visitar una sucursal, ni que realicen pagos electrónicos, lo cual optimiza un mundo más sostenible y abre más oportunidades (Andrade et al., 2025). Estos servicios han sido fundamentales para reducir la dependencia del efectivo, ofrecer alternativas de financiamiento y fomentar la bancarización. Casos como Billetera Móvil en Ecuador, Nequi en Colombia o Kubo Financiero en México evidencian cómo las *fintech* pueden ampliar el alcance del sistema financiero en comunidades históricamente excluidas.

Situación financiera del Carchi: limitaciones y oportunidades. En la provincia del Carchi, la limitada presencia de bancos y cooperativas restringe el acceso a productos financieros. Las *fintech* ofrecen una solución viable para la inclusión financiera en Carchi, especialmente al no requerir oficinas físicas. A través de teléfonos móviles, la población puede abrir cuentas, acceder a créditos, pagar servicios y aprender sobre finanzas personales.

Este enfoque permite superar las limitaciones estructurales que impiden la presencia bancaria tradicional en la zona. De igual manera, contribuye a una mayor formalización de la economía local,

de modo que promueve el emprendimiento rural en áreas con bajos niveles de urbanización (Deng et al. 2024).

Mejorar la inclusión financiera en el Carchi y en otras regiones similares significa fomentar un ecosistema en el que el acceso a servicios financieros impulsa el ahorro, la inversión y la estabilidad económica (Piray et al., 2025). Las *fintech*, junto con la educación financiera y la expansión tecnológica, son piezas clave para alcanzar este objetivo.

La digitalización financiera como palanca de cambio. En los últimos años, las transacciones electrónicas han ganado terreno en Ecuador. Según el Banco Central del Ecuador (2024), el 60 % de las operaciones ya se realizan de forma digital. Esta tendencia también ha llegado a Carchi, aunque con un ritmo más lento. Sin embargo, los jóvenes tienen mayor tendencia a emplear tecnologías financieras, a diferencia de los grupos de mayor edad, que son más limitados (Díaz et al., 2025).

Los negocios que integran herramientas *fintech* reportan beneficios como:

- Mayor acceso a clientes, especialmente aquellos que evitan el uso de efectivo.
- Reducción del riesgo de robos al manejar menos dinero físico.
- Mejor control contable gracias a la automatización de registros.
- Aumento de ventas, con reportes de hasta un 30 % en crecimiento al adoptar pagos digitales.

No implementar estas soluciones conlleva desventajas como pérdida de competitividad, dificultad de administración financiera y menor atracción de clientes jóvenes. Ejemplos concretos en Ecuador demuestran que las *fintech* han sido clave en la expansión de pequeños y medianos negocios (Tapia, 2025):

- Mercados y ferias han incorporado pagos con QR, lo que genera mayor volumen de ventas.
- Tiendas y restaurantes que aceptan los pagos digitales y las billeteras móviles.
- Emprendedores locales acceden a microcréditos para impulsar sus ideas sin recurrir a bancos tradicionales.

Estas experiencias evidencian que, con capacitación adecuada y acceso a herramientas digitales, los negocios en Carchi pueden replicar estos éxitos. Las estrategias para una transformación inclusiva, para que el ecosistema *fintech* tenga un verdadero impacto en Carchi, requieren de una estrategia multisectorial que incluya:

- Capacitación en herramientas digitales: empresarios y ciudadanos necesitan formación sobre el uso de aplicaciones financieras y buenas prácticas digitales.
- Mejorar la conectividad: la expansión del acceso a internet es vital, especialmente en zonas rurales. También se pueden instalar puntos de Wi-Fi gratuitos para democratizar el acceso.
- Campañas de concienciación: informar sobre los beneficios de las *fintech* ayudará a reducir la desconfianza y promover la adopción.
- Alianzas con empresas *fintech*: negocios locales pueden integrarse a plataformas digitales mediante colaboraciones estratégicas.

Además, las entidades públicas y privadas pueden colaborar para ampliar la infraestructura física y digital. Esto incluye:

- Incentivar la instalación de cajeros automáticos y sucursales móviles.

- Promover programas de educación financiera en escuelas y comunidades.
- Impulsar regulaciones que fomenten la innovación responsable en servicios *fintech.*

Según la RFD (2024), la bancarización digital tiene múltiples beneficios para el desarrollo local:

- Acceso simplificado: cualquier persona con un teléfono inteligente puede abrir una cuenta y gestionar sus recursos sin desplazarse.
- Seguridad y eficiencia: las transacciones digitales reducen los riesgos asociados al manejo de efectivo.
- Acceso a crédito y ahorro: las *Fintech* ofrecen productos financieros como cuentas de ahorro o microcréditos, lo cual promueve la estabilidad económica.
- Formalización económica: el uso de plataformas digitales facilita la incorporación de negocios informales al sistema financiero, de modo que permita su crecimiento y sostenibilidad.

Según el BCE (2024), entre 2019 y 2023 el número de operaciones realizadas a través de canales digitales se triplicó. Esta tendencia ha permitido que miles de personas accedan por primera vez a servicios financieros.

Transformación digital e inclusión financiera: el impacto de las Fintech en la bancarización regional

Transformación digital del sistema financiero y su papel en la inclusión. La digitalización ha redefinido la estructura del sistema financiero global, especialmente en las economías emergentes. La transición desde modelos presenciales hacia plataformas virtuales ha

permitido que millones de usuarios accedan a servicios financieros sin depender de sucursales físicas. Según el Banco Mundial (2022), el 76 % de los adultos en el mundo tiene ahora una cuenta en una institución financiera o proveedor de dinero móvil, frente al 51 % en 2011. En América Latina, este salto se debe principalmente al crecimiento de las *fintech*, que han extendido la cobertura a sectores antes marginados.

En Ecuador, donde las limitaciones geográficas y la escasa infraestructura bancaria dificultan el acceso tradicional, las *fintech* se consolidan como motores de inclusión (Andrade et al.,2025). Su capacidad para operar a través de internet y dispositivos móviles transforma la relación entre usuarios y entidades financieras, lo que elimina las barreras de tiempo, costo y distancia.

***Blockchain*: innovación, seguridad y transparencia en los servicios financieros.** El *Blockchain* es un registro distribuido e inmutable que almacena transacciones de manera segura y verificable. Funciona mediante bloques de información enlazados criptográficamente, lo que impide su alteración o manipulación. Esta tecnología es la base de criptomonedas como Bitcoin y Ethereum, pero su aplicación abarca contratos inteligentes, sistemas de pago y tokenización de activos financieros (Dolader Retamal et al., 2017).

En este contexto, el uso del *blockchain* mejora la forma en que las personas y empresas administran sus finanzas. Sus principales aplicaciones incluyen: seguridad en las transacciones, acceder a inversiones globales, transferencias internacionales de dinero y la reducción y transparencia de costos en el servicio financiero.

Gracias a estas herramientas, los usuarios acceden a servicios financieros de manera más eficiente y con costos significativamente menores. Uno de los aspectos más relevantes del *blockchain* es su impacto en la inclusión financiera. Según el Banco Mundial (2022), más de 1400 millones de personas en el mundo no tienen acceso a servicios bancarios debido a: falta de infraestructura bancaria en

regiones remotas, requisitos estrictos para la apertura de cuentas y costos elevados de los servicios financieros tradicionales.

Las plataformas basadas en *blockchain* permiten el acceso a cuentas digitales sin necesidad de acudir a un banco, especialmente en comunidades rurales o países con infraestructura bancaria limitada. Proyectos como Celo y Stellar desarrollan redes de pago accesibles mediante teléfonos móviles, lo cual facilita el envío, recepción y almacenamiento seguro de dinero.

Al analizar el microcrédito y la financiación descentralizada se encuentra que el acceso al crédito es un desafío para muchos emprendedores y pequeñas empresas en países en desarrollo. Según Shah et al. (2023) las plataformas DeFi permiten obtener préstamos sin intermediarios bancarios, utilizando activos digitales como garantía. Esto beneficia a sectores con bajo historial crediticio que pueden acceder a un financiamiento basado en su actividad financiera dentro del ecosistema *blockchain* que enfrenta varios desafíos: cumplimiento y regulación de la normativa; protección y seguridad contra fraudes; y la adopción y conocimiento tecnológico (es necesario que las personas comprendan su funcionamiento y confíen en su uso).

Criptomonedas y regulación en el contexto ecuatoriano. Las criptomonedas, derivadas del *blockchain*, representan una oportunidad para la inclusión financiera, pero también un desafío para los marcos regulatorios tradicionales. Mientras países como México, Brasil o Colombia han desarrollado normativas claras como la Ley FinTech mexicana (2018) o el sistema de pagos instantáneos Pix en Brasil, Ecuador mantiene un enfoque restrictivo. En 2014, Ecuador prohibió Bitcoin y otras criptomonedas, argumentando riesgos para la estabilidad económica. En su lugar, intentó implementar el sistema de dinero electrónico (SDE), respaldado por el Estado, pero fracasó por falta de adopción y confianza.

La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) regulan el sistema financiero ecuatoriano. Sin embargo, las criptomonedas no están reconocidas como medio de pago legal. El Banco Central del Ecuador (2024) advierte que no están respaldadas por el gobierno, tampoco cuentan con un curso legal en el país, ni pueden ser utilizadas como medio de pago oficial.

A pesar de esto, su comercio e inversión no están prohibidos, permitiendo a los ciudadanos operar con estos activos bajo su propio riesgo. Los desafíos para adoptar la regulación de criptomonedas en Ecuador se enmarcan en la falta de legislación específica, riesgos de seguridad y fraude y falta de educación financiera.

Digitalización de pagos y nuevas dinámicas de bancarización. El auge de los pagos digitales ha sido uno de los principales catalizadores de la inclusión financiera. Según el BID (2025), más del 40 % de las transacciones minoristas en América Latina ya se realizan mediante medios electrónicos, impulsadas por billeteras móviles, códigos QR y transferencias instantáneas. Ecuador aún enfrenta varios desafíos en la adopción de pagos digitales.

La brecha digital constituye uno de los principales desafíos para la expansión de los servicios financieros digitales, debido a que el acceso a Internet y a dispositivos móviles continúa siendo desigual entre territorios y grupos poblacionales. Esta diferencia es particularmente evidente entre las zonas urbanas y rurales, donde persisten menores niveles de conectividad y acceso a infraestructura digital (International Telecommunication Union [ITU], 2023).

Estas limitaciones pueden restringir el acceso y uso de servicios financieros digitales, incluidos los pagos electrónicos, especialmente entre poblaciones rurales y otros grupos con menor acceso a dispositivos móviles, conectividad y competencias digitales. Por ello, ampliar la infraestructura tecnológica y reducir las barreras

de acceso resulta fundamental para fortalecer la inclusión financiera digital (Demirgüç et al., 2022).

Algunas personas evitan los pagos digitales por miedo a fraudes, robos de identidad o fallas en los sistemas de pago. Se necesita mayor educación financiera para generar confianza en estos sistemas y las comisiones bancarias por transacciones electrónicas aún son altas para muchos pequeños comerciantes, lo que dificulta la adopción masiva de estos métodos de pago.

En el Carchi, la digitalización de pagos fomenta la formalización de negocios, mejora la seguridad en el manejo de efectivo y reduce los costos operativos de los pequeños comercios. En muchos comercios de la provincia, el uso del efectivo sigue siendo predominante. Sin embargo, esto genera dificultades tanto para clientes como para comerciantes.

- Falta de cambio: es común que los negocios pequeños no cuenten con cambio suficiente para realizar transacciones. Esto puede ocasionar la pérdida de ventas, ya que el cliente no puede completar su compra.
- Limitaciones en la disponibilidad de efectivo: algunas personas no llevan dinero en efectivo y necesitan realizar una compra urgente, pero si el establecimiento no acepta pagos digitales, pierden la oportunidad de concretar la transacción.
- Riesgos de seguridad: manejar grandes cantidades de efectivo aumenta la vulnerabilidad a robos y pérdidas, tanto para los negocios como para los consumidores.

La incorporación de métodos de pago electrónicos en la provincia del Carchi traería una serie de ventajas significativas para la economía local, alineadas a la facilidad de transacciones, aumento de ventas, seguridad e inclusión financiera.

Al permitir pagos a través de transferencias bancarias, billeteras digitales y aplicaciones móviles, los negocios podrían reducir las complicaciones asociadas con la falta de cambio y mejorar la experiencia del cliente. Además, los comercios que aceptan pagos digitales tienen mayores probabilidades de atraer clientes. Un negocio que no ofrece estas opciones corre el riesgo de perder ventas frente a competidores que sí lo hacen.

Al reducir el uso de efectivo, los negocios disminuyen el riesgo de robos, falsificación de billetes y errores en el manejo de dinero. Además, los pagos digitales permiten mantener un mejor control de ingresos y gastos. En el Carchi, donde muchas personas aún no tienen acceso a cuentas bancarias, la digitalización de pagos puede fomentar una mayor bancarización, lo cual impulsa el acceso a servicios financieros como créditos y ahorros.

Estrategias para impulsar la digitalización de pagos. Para lograr una adopción exitosa de los pagos digitales en la provincia del Carchi, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Capacitaciones a comerciantes y consumidores sobre el uso de billeteras digitales, transferencias y otras herramientas de pago.
- Incentivos y apoyo financiero por parte de bancos y cooperativas para la implementación de terminales de pago digitales.
- Expansión de la cobertura de internet, lo cual permite que más personas accedan a estos servicios.
- Campañas de concientización sobre la seguridad de los pagos digitales, lo cual reduce el miedo a fraudes o estafas.

Sumado a esto se encuentran múltiples desafíos para adoptar las *fintech*:

- Costos asociados al implementar pagos digitales: uno de los principales factores que los comerciantes consideran antes de adoptar soluciones digitales es el costo de implementación.
- Costos de plataformas y aplicaciones: algunas aplicaciones de pago pueden cobrar comisiones por transacción o exigir una suscripción para acceder a ciertas funciones. Estas tarifas varían dependiendo del servicio utilizado.
- Adquisición de equipos: para aceptar pagos digitales, algunos negocios necesitan adquirir dispositivos como datáfonos o POS móviles, los cuales tienen un costo inicial y, en algunos casos, mensualidades por su mantenimiento.
- Comisiones bancarias: las instituciones financieras y proveedores de servicios de pago pueden cobrar un porcentaje por cada transacción, reduciendo la ganancia neta del negocio.

La importancia de estar en vanguardia tecnológica. La trasformación digital ha dejado de ser una mejora opcional y se ha convertido en una estrategia que garantiza la permanencia y el desarrollo en el entorno actual (Omowole et al., 2024). En la actualidad, las economías subdesarrolladas están impulsando sistemas financieros digitales y las empresas que no adopten estas soluciones podrían quedar rezagadas.

Los negocios que integran pagos electrónicos mejoran su eficiencia operativa y generan mayor confianza entre los clientes. La percepción de una empresa moderna y actualizada influye en la decisión de compra del consumidor.

Sector privado y educación financiera: clave para impulsar la economía digital

El crecimiento del ecosistema *fintech* no depende únicamente de la innovación tecnológica ni del marco regulatorio; su sostenibilidad radica, en gran medida, en la participación del sector privado. La colaboración y cocreación se da entre actores como el gobierno, instituciones financieras y el sector comercial, con el fin de fortalecer las capacidades mediante los programas de responsabilidad social (SEPS, 2021).

El sector privado cumple un rol dual: educador y dinamizador económico. Como educador, tiene la capacidad de generar entornos de aprendizaje y programas de formación dirigidos a consumidores, emprendedores y empleados. La alfabetización financiera ya no puede limitarse a la comprensión de conceptos tradicionales como ahorro o crédito; debe incluir habilidades digitales aplicadas al uso de plataformas *fintech*, ciberseguridad, planificación de recursos en línea y gestión de información financiera digital.

En Ecuador, y particularmente en provincias como el Carchi, donde su economía local se basa en microempresas, agricultura y el comercio, la participación del sector privado es esencial para romper barreras de acceso al conocimiento financiero y la colaboración entre empresas *fintech*, universidades y cámaras de producción, lo cual puede favorecer la difusión de competencias digitales que impulsen la competitividad local. Estas diferentes iniciativas como capacitaciones en pagos electrónicos, manejo de billeteras móviles o administración de microcréditos digitales permitirían que los emprendedores, tanto rurales como urbanos, mejoren sus operaciones, formalicen sus negocios y aumenten su productividad.

Por otro lado, el sector privado también actúa como dinamizador económico al incorporar la innovación financiera en su propia gestión. La adopción de herramientas tecnológicas como

pasarelas de pago, sistemas de facturación electrónica y plataformas de comercio digital fortalece las diferentes cadenas de valor, y así reduce los costos administrativos y la oportunidad de abrir nuevos mercados. Sin embargo, estos beneficios sólo se aprovechan si los consumidores como proveedores están preparados para interactuar eficazmente dentro del entorno digital. Por esa razón, la educación financiera es una responsabilidad social corporativa, como también una inversión estratégica que estimula el crecimiento económico.

El sector privado tiene la capacidad de actuar como mediador de confianza entre la ciudadanía y la tecnología. Al ofrecer productos financieros transparentes, accesibles y respaldados por capacitaciones, las empresas promueven la adopción masiva de herramientas *fintech*, lo cual genera un círculo virtuoso donde a mayor conocimiento, mayor es el uso y, por tanto, mayor crecimiento económico. Este proceso requiere compromiso ético y visión de largo plazo que la rentabilidad se iguale con la responsabilidad social y el beneficio para la comunidad.

Conclusiones

Al combinar tecnología, innovación y visión inclusiva, se genera un punto decisivo en las economías emergentes. Su impacto se refleja en la reducción de barreras de acceso, la agilización de procesos y la apertura de nuevos horizontes para el desarrollo financiero y social. Mientras que el sistema bancario tradicional avanza lentamente en adaptarse a los cambios, las *fintech* consolidan su rol como actores disruptivos que, mediante la digitalización, impulsan la transición hacia economías más integradas, competitivas y equitativas.

En la era digital, las *fintech* representan un avance en eficiencia y comodidad, como también una oportunidad histórica para reducir brechas de inclusión y transformar la relación entre personas, empresas

y el sistema financiero. Su potencial disruptivo seguirá marcando las economías emergentes en la medida que continúen expandiendo sus beneficios hacia territorios tradicionalmente alejados, de modo que promueven un desarrollo más equitativo, dinámico y sostenible.

El ecosistema *fintech* en América Latina y Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento, con varias oportunidades de inclusión financiera, aunque con desafíos regulatorios, tecnológicos y educativos. Si se logran superar barreras como la brecha digital, el bajo nivel de educación financiera y la falta de marcos regulatorios adecuados, las *fintech* podrán convertirse en un eje estratégico para impulsar la competitividad y el desarrollo. En el caso de Ecuador, debe mirar hacia las experiencias regionales para diseñar un marco normativo integral que fomente la innovación y genere confianza en cada usuario, lo cual permite que la digitalización financiera se convierta en un verdadero instrumento de inclusión y progreso.

Brindar soluciones tecnológicas en el Carchi representa una oportunidad para lograr la inclusión financiera a las comunidades tradicionalmente excluidas. Si se combinan con educación financiera, políticas de conectividad y estrategias adaptadas al contexto rural, estas herramientas pueden convertirse en agentes de transformación económica y social. Su impacto va más allá de facilitar las transacciones, lo que implica el fortalecimiento de la resiliencia familiar, el empoderamiento de emprendedores locales y consolidar un desarrollo regional más equitativo como también sostenible.

La transformación digital del sistema financiero ha trascendido el ámbito tecnológico para convertirse en una estrategia clave de desarrollo económico y social. A través de la innovación y el fácil acceso, las *fintech*, están transformando los modelos de inclusión financiera en Ecuador y América Latina. Herramientas como el *blockchain*, los pagos digitales y las criptomonedas constituyen gran potencial para ampliar el acceso a los servicios financieros, siempre

que estén acompañadas de una regulación, educación financiera y políticas públicas integradoras. En el Carchi, la digitalización de servicios financieros representa una oportunidad histórica para superar limitaciones estructurales y fortalecer la economía local, sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de las instituciones y de la comunidad para reducir la brecha digital.

El futuro de la inclusión financiera digital en Ecuador depende en gran medida del compromiso del sector privado para educar, acompañar y empoderar a la población. La tecnología no transforma las economías por si sola; son las personas, cuando adquieren conocimientos y motivación, quienes logran convertirla en herramienta para el desarrollo. Por esta razón, las empresas tienen la oportunidad de ir más allá del ámbito comercial y convertirse en agentes de cambio que integren la innovación, el conocimiento y el progreso para un país más competitivo e inclusivo.

Referencias

Alianza para la Inclusión Financiera. (2021). *Regulatory Approaches to Digital Payments Transaction Costs in Sustaining Financial Inclusion in Africa*. AFI. https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/AfPI_Digital-payments.pdf

Andrade Montalvo, A. F., Andrade Romero, M. P., Andrade Merino, R. V., & Murillo Garcés, F. V. (2025). Fintech, una opción para la inclusión financiera en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, 10*(1), 1009-1019. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2949

Anibal Rivero, R. A., & Barrueta Salazar, L. H. (2024). Innovación disruptiva: la revolución de las fintech en el mundo empresarial. *Innovación empresarial, 4*(1), 7-9. https://doi.org/10.37711/rcie.2024.4.1.32

Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* University of Hong Kong. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676553

Asobancaria. (2025). *Perspectivas de la regulación de la inteligencia artificial en la banca colombiana*. Asobancaria. https://www.asobancaria.com/2025/07/07/edicion-1480-perspectivas-de-la-regulacion-de-la-inteligencia-artificial-en-la-banca-colombiana/

Banco Central del Ecuador. (2024). *Los criptoactivos no son una moneda de curso legal, ni un medio de pago autorizado en Ecuador*. BCE. https://www.bce.fin.ec/los-criptoactivos-no-son-una-moneda-de-curso-legal-ni-un-medio-de-pago-autorizado-en-ecuador/

Banco Central del Ecuador. (2020). *Evolución de los medios de pago del Ecuador en el contexto de pandemia COVID -19.* BCE. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/

snp-estadistica-2.pdf

Banco Central del Ecuador. (2022). *Un panorama de las Fintech en América Latina y el Ecuador [Apunte de economía N.°65].* BCE. https://www.bce.fin.ec/storage/2024/03/Fintech.pdf

Banco Central del Ecuador. (2024). *El número de operaciones con medios de pago electrónicos se triplicó entre 2019 y 2023.* BCE.https://www.bce.fin.ec/el-numero-de-operaciones-con-medios-de-pago-electronicos-se-triplico-entre-2019-y-2023/

Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *América Latina y el Caribe atraviesa una profunda transformación con el uso de pagos digitales, destaca un estudio del BID*. BID. https://www.iadb.org/es/noticias/america-latina-y-el-caribe-atraviesa-una-profunda-transformacion-con-el-uso-de-pagos-digitales

Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Más allá del dinero en efectivo La revolución de los pagos digitales en América Latina y el Caribe*. BID. https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Mas-alla-del-dinero-en-efectivo-la-revolucion-de-los-pagos-digitales-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf

Banco Mundial. (2022). *COVID-19 Boosted the Adoption of digital financial services.* World Bank Group. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services

Banco Mundial. (2022). *Inclusión financiera.* World Bank Group. https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview

Boné Andrade, M. F. (2023). Inclusión digital y acceso a tecnologías de la información en zonas rurales de Ecuador. *Revista científica Zambos, 2*(2), 1-16. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/40

Bradford, T. (2023). *"Give me some credit!": using alternative data to expand credit access.* Federal Reserve Bank of Kansas City. https://www.kansascityfed.org/research/payments-system-research-briefings/give-me-some-credit-using-alternative-data-to-expand-credit-access/

Carvajal Pérez, L. A., Arcos Ponce, G. G., & Gutiérrez Villarreal, M. R. (2015). La educación financiera y el sobreendeudamiento de los comerciantes de la ciudad de Tulcán. *SATHIRI, 9,* 134-146. https://doi.org/10.32645/13906925.454

Chapeta Lizcano, C. J., & Villa Zura, M. P. (2021). Fundamentos legales y teóricos en la creación de una cooperativa de ahorro y crédito en la comunidad de Mascarillas-Carchi (Ecuador). *Horizonte De La Ciencia, 11*(20), 125-136. https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.773

Chuma Doncon, C. D., & Castillo Castillo, D. (2024). Fintech y servicios financieros digitales. *Revista multidisciplinaria perspectivas investigativas, 4*(3), 20-26. https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i3.171

Cobos, E. (2019). El 32 % de la población adulta ecuatoriana accede a productos financieros. *Primicias.* https://revistagestion.primicias.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-32-de-la-poblacion-adulta-ecuatoriana-accede-productos-financieros

Codon, A. (2025). *Cloud, big data y blockchain: tecnologías clave para el futuro empresarial.* Inova solutions.

Demirgüç, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The global findex database 2021: financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-4

Deng, X., Chi, S., Yao, L., & Zou, J. (2024). FinTech and rural household entrepreneurship. *Finance research letters, 68*, 106026. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106026

Díaz Chocho, K., Ocampo Jiménez, N., & Pacheco Molina, A. (2025). Análisis del uso de pagos móviles y su influencia en el comportamiento del consumidor. *593 Digital publisher CEIT, 10*(4), 109-124, https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3283

Dolader Retamal, C., Bel Roig, J., & Muñoz Tapia, J. (2017). La blockchain: fundamentos, aplicaciones y relación con otras tecnologías disruptivas. *Economía industrial, 405*, 33-40.

ESET. (2025). *30 % de las organizaciones latinoamericanas sufrió al menos un incidente de ciberseguridad en 2023.* ESET. https://www.eset.com/py/acerca-de-eset/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/articulos-de-prensa/30-de-las-organizaciones-latinoamericanas-sufrio-al-menos-un-incidente-de-ciberseguridad-en-2023/

Foro Económico Mundial. (2024). *Por qué la inclusión financiera es clave para una economía digital próspera.* Foro Económico Mundial. https://es.weforum.org/stories/2024/08/por-que-la-inclusion-financiera-es-la-clave-de-una-economia-digital-prospera/

Gallagher, T., Navajas, S., Herrera, D., & Zárate Moreno, A. M. (2025). *Cinco motores de la transformación financiera en América Latina y el Caribe.* BID Invest. https://idbinvest.org/es/blog/economia-digital/cinco-motores-de-la-transformacion-financiera-en-america-latina-y-el-caribe

Giler Araujo, J. J., Alvarado Cagua, K. J., Yela Burgos, R. T., Choez Muñiz, F. V., & Garcia Salazar, J. A. (2024). Impacto de la digitalización en el sector bancario ecuatoriano: Transformaciones, desafíos y oportunidades para el futuro financiero. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(5), 936-953. https://share.google/uj36inuBxBa8OhEqH

Gómez, O. (2025). Análisis de las estrategias de negocios de las plataformas de crowdfunding en Colombia. *Tendencias, 26*(2), 1-26. https://doi.org/10.22267/rtend.252602.273

International Telecommunication Union. (2023). *Facts and figures 2023*. ITU.

Khiaonarong, T., & Humphrey, D. (2022). *Instant payments: regulatory innovation and payment substitution across countries.* FMI. https://doi.org/10.5089/9798400221897.001

Lexis. (2023). *El Panorama digital en Ecuador en 2023: estadísticas de usuarios de internet, redes sociales y conexiones móviles.* Lexis. https://www.lexis.com.ec/blog/legaltech/el-panorama-digital-en-ecuador-en-2023-estadisticas-de-usuarios-de-internet-redes-sociales-y-conexiones-moviles

Maldonado Gudiño, C. M., Sánchez Puga, A. F., Vaca Morales, A. K., y Núñez Taboada, D. M. (2025). Impacto del ciberfraude en la banca digital y en la sociedad ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos, 2*(41), 1-22. https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i2.4566

Navas Alvarado, S. (2025). El impacto de las Fintech en la transformación del sector financiero. *Revista académica SIC*, *4*(2), 3-7. https://revsicfundepos.org/index.php/revistasic/article/view/78

Omowole, B. M., Olufemi, A. Q., Ofadile, O. C., Eyo, N. L., & Ewim, S. E. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. *International journal of frontline research in multidisciplinary studies*, *5*(2), 019-036. https://doi.org/10.56781/ijsrst.2024.5.2.0037

Peña García, N. (2024). *Educación financiera: clave para la adopción de las Fintech.* CESA. https://www.cesa.edu.co/news/educacion-financiera-clave-para-la-adopcion-de-las-fintech/

Pérez Chilán, D. L., Maldonado Zuñiga, K., & Merchan

Santisteban, D. J. (2021). Impacto de las nuevas tecnologías móviles en la sociedad. *UNESUM-Ciencias. Revista científica multidisciplinaria, 6*(3), 79-86. https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.474

Piray Rodríguez, P. O., Machado Maliza, M. E., Piñas Piñas, L. F., & Salazar Briones, J. J. (2025). Integración y regulación de tecnologías emergentes en los sistemas de servicios financieros. *Revista científica cultura, comunicación y desarrollo*, *10*, e750. https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/750

Prefectura del Carchi. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi 2019-2023*. Prefectura del Carchi. http://181.112.139.130/2016f/phocadownload/PDOT/PDOT_2019-2023.pdf

Raffaelli, P., Correa, J. A., & Verón, C. S. (2025). Inclusión financiera y Fintech: catalizadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina. *Retos revista de ciencias de la administración y economía, 15*(29), 47-63 https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.03

Ramírez, A. del P., Berrones, A. V., & Calderón, E. V. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo del Conocimiento, 6*(3), 217-227. https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/826

Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2024). La inclusión financiera en el Ecuador avances 2024. RDF. https://rfd.org.ec/docs/estudios_rfd/La_inclusion_financiera_en_Ecuador2024.pdf

Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2025). *La inclusión financiera frente a los desafíos actuales.* RDF. https://rfd.org.ec/docs/libros_rfd/La%20inclusion%20financiera%20

2025.pdf

Rodríguez, J. A., Oduber, J., & Mora, E. (2017). Actividades rutinarias y cibervictimización en Venezuela/ Routine activities and cyber-victimization in Venezuela. *URVIO. Revista latinoamericana de estudios de seguridad,* (20), 63-79. https://doi.org/10.17141/urvio.20.2017.2583

Romero, J. P. (2021). *8 beneficios de la automatización contable.* Yaydoo. https://yaydoo.com/blog/gestion-empresarial/beneficios-automatizacion-contable/

Rueda Armijos, H. N., & García Morocho, A. S. (2022). *Estudio de mercado para medir el grado de aceptación del E-commerce en la provincia del Carchi* [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica Israel. https://repositorio.uisrael.edu.ec/xmlui/handle/47000/3010

Rueda Jambrina, M. (2020). *Banca digital: Revolut, el futuro crediticio* [Tesis de grado] Universidad Pontificia Comillas. Repositorio Institucional Universidad Pontifica Comillas. http://hdl.handle.net/11531/37042

Sarmiento Suárez, G. P. (2023). Análisis de la evolución del uso y preferencias de los usuarios de las Fintech colombianas y su efecto en el comercio informal en Villavicencio. Caso: Nequi, período 2018-2022. *Revista CIFE: Lecturas de economía social, 25*(43), 98-112. https://doi.org/10.15332/22484914.9922

Shah, K., Lathiya, D. Lukhi, N., Parmar, K., & Sanghvi, H. (2023). A systematic review of decentralized finance protocols. *International Journal of Intelligent Networks, 4*, 171-181. https://doi.org/10.1016/j.ijin.2023.07.002

Suárez, M. (2022). Las fintech crecen en el Ecuador y empujan la inclusión financiera. *Primicias.* https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/las-fintech-crecen-en-el-ecuador-y-empujan-la-inclusion-

financiera/#:~:text=servicios%20financieros%20innovadores.-,Seg%C3 %BAn%20el%20Banco%20de%20Desarrollo%20de%20Am%C3 %A9rica%20Latina%20(CAF)%2C,las%20peque%C3 %B1as%20y%20medianas%20empresas

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Evaluación de la Inclusión Financiera y los Servicios Financieros Digitales en el Ecuador.* SEPS. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Evaluacio%CC%81n-de-la-Inclusio%CC%81n-Financiera-y-los-Servicios-Financieros-Digitales-en-el-Ecuador.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *La EPS 3.0: Inclusión financiera digital, transparencia y gobernanza.* SEPS. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Panorama-SEPS-oct-2021.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Fintech al servicio de la protección al consumidor financiero.* SEPS. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Panorama-SEPS-enero-2024.pdf

Tapia, E. (2023). Billetera móvil es el cuarto medio de pago más usado en Ecuador. *Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/billetera-movil-medios-pago-bancos/

Tapia, E. (2025). En 2025, en Ecuador, se redujeron los retiros de efectivo y aumentó el monto de transacciones por canales digitales. *Primicias.* https://www.primicias.ec/economia/reduccion-retiros-dinero-efectivo-pagos-digitales-billeteras-ecuador-108556/

Udo, U., & Jacobo, A. (2025). Bridging the gap: exploring the role of FinTech in advancing financial inclusion in Nigeria. *World academic journal of management, 13*(1), 22-34. https://www.isroset.org/journal/WAJM/full_paper_view.php?paper_

id=3817

Urbano Ávila, J. A. (2024). El impacto de la digitalización financiera en la inclusión económica de sectores vulnerables en América Latina. *Innovarium international journal, 2*(1), 1-14. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10399943

Wang, L. (2024). Impact of FinTech on Commercial Banks. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 72,* 211-216. https://doi.org/10.54254/2754-1169/72/20240699

Zaika, O. (2025). Digital transformation as a driver of financial sector development. *International science journal of management, economics & finance*, *4*(1), 23-30. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03

Sobre el compilador

Freddy Richard Quinde Sari

Nacido en Quito, Pichincha, Ecuador. Licenciado en Publicidad; Magíster en Educación, mención Educación Superior; Magíster en Gerencia Empresarial, mención *Marketing* (Ecuador); y Máster Universitario en Dirección y Gestión Deportiva (España). Posee diplomados en investigación educativa, currículo y didáctica. Ha coordinado la formación emprendedora en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC). Es docente investigador y actual director de la carrera de Administración de Empresas. Desde esta función impulsa el Aprendizaje Basado en Proyectos (PHIXIUS), metodología pionera en la UPEC que promueve soluciones a desafíos empresariales reales en colaboración con empresas aliadas.

Es autor y coautor de obras como: *Modelo de desarrollo emprendedor: Estrategia aplicada a la UPEC; Superficie comercial de Tulcán: Línea base para alcanzar un mercado local; El comerciante inteligente. Situación financiera de los comerciantes de Tulcán; y Marca Carchi: una aproximación a la marca desde la perspectiva del turista.*

La formación de profesionales en administración de empresas exige una gestión académica integral, capaz de responder a las transformaciones del entorno y a las necesidades del sector productivo. En este contexto, *Estrategias de gestión académica en la Carrera de Administración de Empresas UPEC* sistematiza acciones académicas desarrolladas entre 2023 y 2026, como resultado del trabajo colaborativo del colectivo docente, orientado al fortalecimiento de la formación empresarial y al cumplimiento del perfil de egreso.

La obra reúne seis capítulos que reflejan una visión sinérgica y holística de la gestión académica, donde cada estrategia contribuye al propósito común de formar profesionales competentes. Desde el análisis de pertinencia territorial y la definición del dominio académico, hasta el fortalecimiento de la investigación formativa mediante semilleros, la Escuela de Liderazgo 4C, el aprendizaje basado en proyectos y la incorporación de las tecnologías financieras (fintech), se presentan acciones complementarias que articulan conocimientos, competencias y experiencias de aprendizaje.

Más que experiencias individuales, esta publicación expone el esfuerzo colectivo de docentes comprometidos con la transformación académica. Su valor reside en demostrar que la formación empresarial se fortalece cuando la docencia, la investigación, la vinculación y la innovación se gestionan de manera articulada, convirtiendo las iniciativas académicas en oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

ISBN 978-9942-625-89-2