Universidad de Investigación e Innovación de México

Modelo curricular integrador orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales para la activación de la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período 2024 - 2026

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de PhD.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Jacqueline Del Pilar Hurtado Yugcha

ASESOR

Dr. (PhD) Pablo Rijalba Palacios

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como

Hurtado-Yugcha Jacqueline del Pilar (2026). Modelo curricular integrador orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales para la activación de la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período 2024 - 2026. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional
Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.
No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

La educación superior ecuatoriana constituye un factor clave para la sostenibilidad del ecosistema emprendedor nacional; sin embargo, la intención de emprender no siempre se traduce en iniciativas empresariales viables cuando las competencias gerenciales no han sido desarrolladas sistemáticamente desde la formación universitaria, configurando la necesidad de un marco formativo competitivo. La presente investigación tiene como propósito proponer un modelo curricular integrador que fortalezca las competencias gerenciales y active la intención de emprendimiento sostenible en los estudiantes de las carreras de administración de empresas de las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, a través del rediseño de sus mallas curriculares. El diseño metodológico adoptado es el enfoque mixto cuan cual con predominancia cuantitativa, correlacional y explicativo que se aplicó a la muestra de 311 estudiantes de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC, mediante el procesamiento de datos y la correlación de Pearson, el análisis ANOVA y regresión lineal se obtuvieron resultados que evidencian dimensiones como la planificación estratégica, toma de decisiones y gestión de recursos con déficits formativos significativos, reduciendo así la percepción del control conductual sobre la acción de emprendimiento sostenible en el entorno. La brecha identificada requiere articular la planificación estratégica y los programas de sostenimiento al emprendimiento alineado con los objetivos de desarrollo sostenible; ODS 4 (educación de calidad), el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), orientado a demandas productivas regionales con proyección hacia estándares de acreditación internacional ACBSP y EQUAA, configurando una ruta estratégica hacia la internacionalización de la calidad educativa universitaria en la carrera de administración de empresas.

Palabras clave: *Competencias gerenciales, emprendimiento sostenible, intención, acreditación internacional, Zona 3 Ecuador.*

Abstract.

Ecuadorian higher education constitutes a key factor for the sustainability of the national entrepreneurial ecosystem; however, the intention to undertake entrepreneurship does not always translate into viable business initiatives when managerial competencies have not been systematically developed from the outset of university education, thereby configuring the need for a competitive training framework. The purpose of this research is to propose an integrative curricular model that strengthens managerial competencies and activates the intention toward sustainable entrepreneurship among students of business administration programs at the universities of Zone 3 of Ecuador, through the redesign of their curricula. The methodological design adopts a mixed quantitative-qualitative approach with quantitative predominance, correlational and explanatory in nature, applied to a sample of 311 students from UTA, ESPOCH, UNACH, and UTC. Through data processing and the use of Pearson's correlation, ANOVA, and linear regression, the results reveal that dimensions such as strategic planning, decision-making, and resource management present significant training deficits, thereby reducing the perceived behavioral control over the action of sustainable entrepreneurship within the environment. The identified gap calls for articulating strategic planning with entrepreneurship support programs aligned with the Sustainable Development Goals: SDG 4 (quality education), SDG 8 (decent work and economic growth), and SDG 9 (industry, innovation, and infrastructure), oriented toward regional productive demands and projected toward the international accreditation standards ACBSP and EQUAA, thus configuring a strategic pathway toward the internationalization of university educational quality in the business administration program.

Keywords: *Managerial competencies, sustainable entrepreneurship, intention, sustainable development goals, innovation.*

Agradecimientos.

A Dios, por ser el pilar fundamental en mi vida, quien guía cada paso y es la fortaleza necesaria para alcanzar las metas.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México UIIX, por brindarme la invaluable oportunidad de ampliar y fortalecer mis conocimientos, los cuales hoy tengo el privilegio de transmitir a las nuevas generaciones en mi Universidad.

Al Dr. (PhD) **Pablo Rijalba Palacios**, director de la tesis, mi reconocimiento por la paciencia con la que me acompañó en cada etapa de este proceso, quien con su sabiduría y conocimiento contribuyó al desarrollo de esta investigación permitiendo cristalizar esta meta.

A los profesores de la UIIX, y de manera especial al Dr. Marco Zamora, mi reconocimiento sincero por una formación que trasciende los módulos cursados: cada sesión dejó una huella en mi manera de pensar, investigar y comprender las ciencias económico, administrativas desde una perspectiva más profunda y rigurosa de la gestión de proyectos.

A las Universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador, que participaron en este estudio, de manera particular a la Universidad Técnica de Ambato mi alma mater institución que ha sido parte fundamental de mi crecimiento profesional, a mis estudiantes y amigos quienes son el eje esencial de mi formación y que mediante la enseñanza, los conocimientos adquiridos e impartidos promueven el desarrollo de la noble misión de formar a las nuevas generaciones.

A mi madre Berthita, quien con su amor incondicional y sabiduría me dio la fortaleza para persistir en los momentos más difíciles. A mis hermanos Alex y Elizabeth, a mi cuñado Christian y a toda mi familia, por su comprensión, apoyo constante y por estar siempre presentes en cada etapa de este proceso.

Gracias a todos quienes, de una u otra manera, fueron parte de esta historia de crecimiento personal y profesional. Este logro también es suyo.

Dedicatorias.

Dedico esta tesis doctoral con profunda gratitud:

A Dios, fuente de inspiración y fortaleza, quien ha iluminado mi camino y me ha otorgado la sabiduría y perseverancia necesarias para culminar este proyecto académico que tanto significó en mi vida.

A la memoria de mi padre, César Hurtado (+), mi ángel guardián que desde el cielo guía mis pasos. Su legado de amor y esfuerzo no se ha ido, permanece vivo en mi corazón y en cada decisión.

A mi madre, Berthita Yugcha, pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, paciencia infinita y esas palabras de aliento que llegaron siempre en el momento justo, sosteniéndome en cada etapa de mi formación personal y profesional.

A mis hermanos, Alex y Elizabeth, por su apoyo inquebrantable y su amor fraternal. Su compañía en cada desafío me dio la fortaleza necesaria para no detenerme y seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

A mis sobrinas, Paula y Diana, seres de luz y pureza, cuya inocencia, ternura y espontaneidad llenan de alegría mis días y me recuerdan, en los momentos más exigentes, el verdadero sentido de cada esfuerzo.

ÍNDICE GENERAL

Resumen. 3
Abstract. 4
Dedicatorias. 6
ÍNDICE GENERAL 7
Índice de Tablas 11
Índice de Figuras 12
INTRODUCCIÓN 13
CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación. 15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio. 15
1.2. Planteamiento del problema. 16
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación). 16
1.4. Justificación. 16
1.5. Objeto de estudio 18
1.6. Campo de acción. 18
1.7. Objetivos. 19
1.7.1. Objetivo general. 19
1.7.2. Objetivos específicos. 19
1.8. Hipótesis 20
1.9. Alcance temático 20
1.10. Delimitación espacial y temporal. 20
CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales. 21
2.1. Estado del arte (marco histórico y actual). 21
2.2. Marco teórico. 23
2.2.1. Gestión gerencial y competencias directivas 23
2.2.2 Teoría del comportamiento planificado y la intención emprendedora 24
2.2.3 Dimensiones filosóficas de las competencias gerenciales 25
2.2.4 Modelos de competencias gerenciales 26
2.2.5 Norma subjetiva y control del comportamiento Planificado 27
2.2.6 Emprendimiento sostenible: conceptualización y dimensiones 28
2.3. Marco conceptual. 29
2.4. Marco contextual. 32

2.5. Marco legal y normativo. 35
CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación. 38
3.1. Cuadro operacionalización de variables. 38
3.2. Diseño metodológico. 40
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis. 40
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos. 42
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos. 44
3.2.4. Determinación de la muestra y criterios de selección. 45
3.3. Trabajo de campo (o presentación de evidencias, si corresponde). 49
3.3.1. Aplicación de instrumentos. 49
3.3.2. Procesamiento de la información. 54
3.3.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos. 55
3.4. Análisis de los resultados 56
3.5. Redacción de resultados y discusión 73
CAPÍTULO IV: Propuesta de Transformación 81
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación. 81
4.2. Estructura de la propuesta de transformación. 86
4.2.1 Objetivo general de la propuesta 89
4.2.2 Objetivos específicos de la propuesta 89
4.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación. 115
4.3.1 Valoración 115
4.3.2 Evaluación 120
4.3.3 Validación 122
CONCLUSIONES 127
RECOMENDACIONES 130
Referencias 132
ANEXOS 143
1. Presentación y objetivo de la entrevista 165
2. Protocolo de aplicación 165
4. Cuestionario de entrevista 165

Índice de Tablas

Tabla 1. Funciones actitudinales según el comportamiento planificado
Tabla 2. Operacionalización de variables
Tabla 3. Síntesis del diseño metodológico de la investigación
Tabla 4. Componentes del cuestionario
Tabla 5. Distribución población por estrato 4 a 8 semestre
Tabla 6. Distribución de los profesionales para la entrevista
Tabla 7. Descripción de la fórmula
Tabla 8. Distribución de la muestra por estratos universitarios
Tabla 9. Distribución muestral
Tabla 10. Aportes del panel y validación del instrumento de investigación
Tabla 11. Fiabilidad por dimensión e instrumento: Alfa de Cronbach.
Tabla 12. Escalas de validez de contenido
Tabla 13. Competencias gerenciales, CG; emprendimiento sostenible, EmpS
Tabla 14. Varianzas individuales por ítem
Tabla 15. Delimitación institucional
Tabla 16. Las variables sometidas al análisis correlacional
Tabla 17 Estadístico ANOVA
Tabla 18 Modelo CGIESTCP Zona 3 Ecuador
Tabla 19. Brechas formativas estado actual versus estado deseado
Tabla 20. Diagnóstico PEYEA
Tabla 21. Plan de acción para el diseño curricular
Tabla 22. Componentes curriculares nuevos UTA, ESPOCH, UNACH y UTC
Tabla 23. Matriz curricular integradora
Tabla 24. Principio de progresión competencial
Tabla 25. Competencias desarrolladas para el nuevo perfil del estudiante
Tabla 26. Esquema del modelo de emprendimiento sostenible CGIES-TCP
Tabla 27 KPI de la malla curricular
Tabla 28 Articulación competencias gerenciales e intención de emprendimiento
Tabla 29. Indicadores de evaluación financiera y social del proyecto
Tabla 30. Articulación objetivos, indicadores, criterios y productos esperados
Tabla 31. Recursos necesarios para la implementación territorial
Tabla 32. Proyección de viabilidad territorial del Modelo CGIES-TCP
Tabla 33. Síntesis de vacíos curriculares y evaluación proyectual

Índice de Figuras

Figura 1 Factores de intención
Figura 2 Relación predictiva de variables
Figura 3 Evaluación del emprendimiento en el Ecuador
Figura 4 Método de investigación
Figura 5 Distribución de la muestra por género
Figura 6 Establecimiento de metas claras al inicio de un proyecto
Figura 7 Toma de decisiones oportunas en situaciones de presión
Figura 8 Fomento del trabajo en equipo
Figura 9 Utilización eficiente de los recursos disponibles
Figura 10 Conocimientos, habilidades y experiencia al iniciar un negocio
Figura 11 Intención de emprender en los próximos años
Figura 12 Motivación para emprender con generación de impacto social
Figura 13 Motivación generación de ingresos
Figura 14 El emprendimiento por carencia de empleo
Figura 15 Diagrama de dispersión
Figura 16 Esquema del modelo curricular integrador
Figura 17 Vínculos articulados entre cada competencia
Figura 18 Gestión de proyectos
Figura 19. Criterios de valoración

INTRODUCCIÓN

La educación superior atraviesa una configuración impulsada por la integración global sustentada en exigencias del desarrollo sostenible, escenario que obliga a las instituciones universitarias a redefinir su misión. Esta exigencia adquiere una dimensión crítica en la Zona 3 del Ecuador, donde la intención de emprender existe y es alta. Espinosa et al. (2024) documentan con datos del GEM Ecuador: una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del 33,37% convive con una tasa de negocios establecidos de apenas 13,26%, brecha que no es motivacional sino formativa.

La investigación se enfoca en la intención emprendedora en estudiantes de administración de empresas en universidades públicas Zona 3 del Ecuador, problema originado por la desarticulación estructural de los currículos universitarios y las competencias gerenciales que el entorno regional demanda. Por lo tanto, la limitación central es el déficit de Déficit de control conductual percibido que inhibe la acción emprendedora. La finalidad es generar evidencia empírica que direccione el diseño curricular hacia un perfil profesional emprendedor sostenible.

El déficit formativo de la Zona 3 no es una abstracción académica: las industrias llevan años esperando egresados capaces de liderar, planificar y sostener organizaciones en entornos de alta exigencia competitiva (OECD, 2021). Ajzen (1991) explica con precisión por qué esa espera se prolonga cuando un estudiante no confía en su capacidad para emprender. Krueger et al. (2021) demuestran que esa confianza no es un rasgo de personalidad sino una competencia que la formación universitaria puede y debe desarrollar integralmente, hallazgo que Liñán et al. (2021) cuantifican con evidencia directa en el contexto latinoamericano.

La investigación se enfoca en los estudiantes de administración de empresas de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC, jóvenes que representan el mayor potencial de talento emprendedor de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi, sus decisiones profesionales al egresar determinarán en buena medida si el ecosistema productivo de la Zona 3 se transforma o se estanca en los mismos patrones de baja sostenibilidad empresarial que esta investigación busca revertir.

La tesis se organiza en cuatro capítulos que abarcan el planteamiento del problema, los fundamentos teóricos, el diseño metodológico, el análisis de resultados, la propuesta de transformación, las conclusiones y las líneas futuras de investigación. Como prospectiva estratégica, el estudio plantea la posible alineación del modelo curricular integrador con estándares de acreditación internacional como ACBSP y EQUAA, organismos con presencia referencial en universidades ecuatorianas como la UDLA y la UTPL. Esta proyección configura una ruta para fortalecer el posicionamiento académico de las universidades analizadas y consolidar la pertinencia global de una propuesta construida desde y para la realidad territorial de la Zona 3 del Ecuador (EQUAA, 2025).

CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación.

En la Zona 3 del Ecuador conviven dos realidades: jóvenes universitarios con genuinas aspiraciones profesionales de emprendimiento y un mercado empresarial con tasas de consolidación que no superan el 13,26%, paradoja que la literatura especializada ya no atribuye a escasez de motivación sino a una formación universitaria que declara formar emprendedores, pero no desarrolla las competencias directivas que se requieren (CEPAL, 2022; OECD, 2021).

La investigación examina qué tan profunda es la referida brecha entre los estudiantes de la Zona 3 y qué propuesta de transformación puede construirse para cerrarla, toda vez que el tejido empresarial indica que las universidades todavía no han terminado de formar estudiantes dispuestos a emprender, lo que se manifiesta en mínima presencia de egresados con capacidades directivas necesarias para sostener lo que emprenden en el tiempo (Mitchelmore & Rowley, 2020); por tanto, es necesario orientar el rediseño curricular de las universidades públicas de la región hacia un perfil profesional en donde no solo se desea emprender sino que se posean las herramientas para hacerlo de manera sostenible.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

Las competencias que transforman una idea en iniciativa viable de planificar con visión, de liderar equipos bajo presión, decidir con información incompleta no surgen espontáneamente, sino que se construyen desde la formación universitaria (Mitchelmore & Rowley, 2020; Baena et al., 2020). Autores como Collado (2024) explican que cuando esas competencias se desarrollan de forma sistémica fomentan cultura organizacional, la cual se debe adaptar para crecer incluso en escenarios de alta volatilidad (OCDE, 2021).

Esta investigación observa esta realidad en las universidades públicas de la Zona 3 y encuentra en la línea de *Diseño de Proyectos bajo Gestión Estratégica* de la UIIX (2023) el marco científico apropiado para responderla con rigor. A partir de dicha línea, la relación entre competencias gerenciales e intención de emprendimiento

sostenible deja de ser un tema académico abstracto y se convierte en una herramienta concreta de transformación curricular, con capacidad real de cambiar el perfil de egreso de los futuros profesionales de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

1.2. Planteamiento del problema.

El problema emerge del contexto universitario de la Zona 3 y señala que los estudiantes de administración de empresas no carecen de intención para emprender, sino de fortalecimiento de competencias gerenciales para convertir intenciones en acciones sostenibles, condición que Ajzen (1991) explica desde la teoría del comportamiento planificado como un déficit de déficit de control conductual percibido, y que Mitchelmore y Rowley (2020) operacionalizan en dimensiones directivas concretas ausentes en los currículos de ciencias administrativas de la región (SENESCYT, 2020).

Una de las causas estructurales del problema en las carreras en ciencias administrativas es la ausencia de módulos de gestión gerencial aplicada, lo que actualmente se concentra en emprendimientos de sectores con bajo valor agregado, limitando desarrollo de iniciativas intensivas en conocimiento e innovación (Mitchelmore & Rowley, 2020; SENESCYT, 2020). Así, la carencia de habilidades gerenciales comprobables en la educación superior sería, entonces, la razón estructural de la baja sostenibilidad empresarial que limita el perfil del egresado en la Zona 3 de Ecuador.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿De qué manera el fortalecimiento de competencias gerenciales promueve la intención de emprender de forma sostenible en los estudiantes de la Zona 3 del Ecuador durante el período académico 2024-2026?

1.4. Justificación.

La ***justificación teórica*** se basa en la validación de la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) como marco explicativo de la intención emprendedora, y

trasciende al incorporar la advertencia de Anosike y Oluwatobi (2021), quienes señalan que la intención no garantiza resultados sostenibles si no concurren las competencias estratégicas y el liderazgo adaptativo. Esta articulación se expresa en la brecha de 8,7 puntos porcentuales en la Zona 3, donde la intención existe pero con limitado capital humano para materializarla (Sarmiento et al., 2022).

Por tanto, el postulado teórico y los datos empíricos dan paso al desarrollo de las competencias gerenciales como variable determinante para un cambio educativo orientado al emprendimiento y a la sostenibilidad como base para superar la fragmentación de la estructura en el entorno universitario (Sarmiento et al., 2022). Desde esta ***perspectiva teórica*** esta investigación se justifica, entonces, porque aporta evidencia del comportamiento planificado defendido por Ajzen (1991) y su pertinencia frente a los enfoques contemporáneos de intención emprendedora.

En lo ***práctico y social***, la investigación genera evidencia orientada a estudiantes, docentes y gestores académicos, con potencial verificable para reducir la mortalidad empresarial temprana que en Ecuador supera los 20 puntos porcentuales entre TEA y negocios establecidos, mediante la integración de competencias gerenciales, pensamiento estratégico e innovación en los perfiles de egreso (Boiardi et al., 2025). Además, ofrece evidencia alineada a los ODS 4, 8 y 9 como base para un marco normativo de responsabilidad social (UNESCO, 2021; Naciones Unidas, 2023).

Desde el enfoque metodológico, el instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a los estudiantes, en el que se operacionaliza las variables de estudio según la teoría del comportamiento planificado y el déficit de control conductual, que se deriva un índice de brecha que compara la diferencia de querer y hacer la acción de emprender.

Se añade además una aportación procedimental transferible: el protocolo de triangulación entre juicio experto y evidencia cuantitativa, empleando categorización deductiva orientada a la decisión curricular. De igual forma, se incorpora el aparato operacional del Modelo CGIES-TCP (fases, rúbricas progresivas y portafolio longitudinal) a efectos de modificar las mallas. Este es un método que, con las debidas adaptaciones, puede ser replicable en otras profesiones y campos de

planificación del país que sufran la misma desconexión entre el propósito emprendedor y la formación gerencial.

El aporte central de esta investigación consiste en proponer un modelo formativo integrador que reconoce que las competencias gerenciales no deben impartirse desde un contenido curricular desconectado del territorio donde los estudiantes van a emprender. En tal sentido, se trata de redefinir dichas competencias desde una perspectiva sostenible y contextualizada en la realidad productiva de la Zona 3 en donde prevalecen industrias de calzado, textiles, lácteos y agroindustria, escenario que le otorga urgencia y sentido a esa redefinición.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio se centra en el proceso de gestión estratégica de la formación en competencias gerenciales que propicien la generación de emprendimientos sostenibles en los estudiantes universitarios de la Zona 3 de Ecuador. Esta brecha se cierra cuando los currículos articulan con los ODS y con el desarrollo de capacidades directivas, condición que las universidades públicas Zona 3 del Ecuador no han alcanzado de manera verificable (Lalangali, 2024).

1.6. Campo de acción.

El campo de acción se centra en el proceso de fortalecimiento de competencias gerenciales para la activación de la intención de emprendimiento en las carreras de administración de empresas mediante la econfiguración de sus mallas curriculares en las universidades de la Zona 3. Este ámbito de estudio se relaciona con el contenido de las mallas curriculares de las referidas universidades, las cuales contemplan asignaturas de administración estratégica, gestión financiera y formulación de proyectos, pero su presencia formal no garantiza el desarrollo de competencias gerenciales aplicables al emprendimiento sostenible (SENESCYT, 2020). Autores como Bacq y Aguilera (2022) explican que la efectividad de la formación gerencial no depende de lo que el currículo declara sino de la coherencia entre ***qué*** y ***cómo*** se enseña y las capacidades alcanzadas al final del proceso, coherencia que está ausente en los currículos actuales de la Zona 3.

El cierre de esta brecha exige articular metodologías activas, experiencias y resultados de aprendizaje medibles en torno al diseño de proyectos como eje formativo central. Desde esta perspectiva, se asume que el diseño estratégico de proyectos constituye el espacio potente para conectar competencias directivas con intención emprendedora sostenible, fortaleciendo la pertinencia territorial de las universidades de la Zona 3 y la capacidad real de sus egresados para generar iniciativas empresariales viables y duraderas (Joensuu-Salo et al., 2022).

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general.

Proponer un modelo curricular integrador que fortalezca las competencias gerenciales y active la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas mediante la econfiguración de sus mallas curriculares en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024-2026.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Identificar las bases teóricas que fundamentan las dimensiones de las competencias gerenciales y los indicadores de emprendimiento sostenible en el contexto de la educación superior ecuatoriana.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento en los estudiantes de las instituciones de educación superior de la Zona 3.
- Analizar la correlación existente entre las competencias gerenciales y la viabilidad de proyectos de emprendimiento sostenibles en el entorno universitario.
- Elaborar un modelo curricular integrador que desarrolle e integre competencias gerenciales en la intención de emprendimiento sostenible de los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador.

1.8. Hipótesis

Hipótesis nula (H_0):

El fortalecimiento de las competencias gerenciales en las carreras de administración de empresas, mediante la econfiguración de sus mallas curriculares, no permite activar la intención de emprendimiento sostenible en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024- 2026.

Hipótesis alternativa (H_1):

El fortalecimiento de las competencias gerenciales en las carreras de administración de empresas, mediante la econfiguración de sus mallas curriculares, permite activar la intención de emprendimiento sostenible en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024- 2026.

1.9. Alcance temático

El alcance temático de este estudio comprende el análisis de las competencias gerenciales y su relación con la intención de emprendimientos sostenibles en el contexto de la formación universitaria en la Zona 3 de Ecuador. En este alcance, se hace necesaria la integración de la formación por competencias, la gestión estratégica y de liderazgo para el desarrollo de emprendimientos sostenibles para confrontar lo que las universidades de la Zona 3 imparten a través de su currículo con lo que el mercado espera de los emprendedores (Adomako et al., 2024).

1.10. Delimitación espacial y temporal.

El presente estudio está estrictamente circunscrito a la carrera de Administración de Empresas de cuatro universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador: Universidad Técnica de Ambato (UTA), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), y Universidad Técnica del Cotopaxi (UTC), universidades elegidas por su relevancia académica y geográfica.

CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales.

El capítulo se organiza en cuatro ejes articulados entre sí. El primero, el marco teórico, analiza las posturas epistemológicas sobre el comportamiento emprendedor y las competencias directivas. También, el marco conceptual para comprender la relación entre las variables de estudio y el marco contextual en materia de formación gerencial y emprendimiento sostenible en la Zona 3. El capítulo considera el marco legal y normativo pertinente.

2.1. Estado del arte (marco histórico y actual).

La revisión documental que sustenta esta sección se organizó en torno a las dos categorías centrales del estudio las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible y a la categoría que las conecta. Se presenta, por tanto, una lectura de aportes con base en hallazgos significativos para las universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador.

En cuanto a la primera categoría, Hernaiz (2020) constituye un punto de partida muy interesante, ya que muestra que las competencias gerenciales operan como capacidades transferibles, se forman en un contexto, pero favorecen la empleabilidad y el desempeño mucho más allá del entorno donde se aprendieron. Puede que este hallazgo parezca una constatación general, pero adquiere un valor particular cuando se lo traslada al territorio de esta investigación porque implica que aquello que la universidad forme o deje de formar en sus aulas acompañará al egresado tanto si se emplea en una organización como si decide emprender.

Zerda (2021) desagrega el contenido del perfil en sus dimensiones liderazgo, gestión financiera, comunicación, gestión del capital humano y autogestión y Guiliany et al. (2024) aportan la evidencia de resultado, las organizaciones y los directivos que dominan la gestión estratégica alcanzan desempeños superiores a los que no. Estos tres trabajos en conjunto permiten sostener una primera afirmación de esta tesis: la competencia gerencial no es un adorno del currículo de administración, sino el sustrato mismo de la sostenibilidad de cualquier iniciativa económica que emprenda el egresado.

La segunda categoría del estudio, intención de emprendimiento sostenible, encuentra en la revisión un sólido anclaje regional. Ramírez-Molina et al., (2021) han demostrado que en el joven universitario latinoamericano la intención emprendedora sostenible es orientada por competencias gerenciales desarrolladas en la etapa de profesionalización, por lo que la población de estudio está conformada por estudiantes de cuarto a octavo semestre, debido a que este periodo constituye una etapa crítica para la intervención formativa y el fortalecimiento de las competencias objeto de análisis.

De lo anterior, se infiere que la brecha educativa es cambiante y modificable mediante cambios paradigmáticos. Es por ello por lo que esta investigación aporta evidencia de que los referidos cambios se pueden integrar en una propuesta de modelo curricular que deje de ser una aspiración y se convierta en una respuesta científicamente plausible. El balance crítico a partir de esta revisión permite precisar el vacío de conocimiento que pretende llenar esta investigación; es decir, la ausencia de competencias gerenciales puestas en práctica, la brecha de sostenibilidad de las nuevas empresas y la pérdida de control conductual percibida por los estudiantes.

Sarmiento (2022) cuantifica que la recompensa por hacer las cosas bien se incrementa en un 43% en la probabilidad de crear emprendimientos escalables cuando la formación es combinada con las competencias gerenciales. Con estas cifras, el contraste con la realidad de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC es inevitable: la integración de la formación con las competencias gerenciales, pese a su rentabilidad documentada, aun no se ha dado de manera sistemática en la Zona 3.

Como se observa en la literatura examinada no se aborda aún, de forma empírica y territorializada la interacción entre los hallazgos convergentes déficit de competencias gerenciales, la brecha de sostenibilidad empresarial y la pérdida de déficit de control conductual percibido en el contexto específico de las cuatro universidades de la Zona 3 del Ecuador. Esta investigación es pionera en cuanto a operacionalizar empíricamente la referida convergencia en el ecosistema formativo de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

2.2. Marco teórico.

2.2.1. Gestión gerencial y competencias directivas

La gestión gerencial ha evolucionado desde el modelo funcionalista de Koontz (2012, como se citó en Picado, 2021) planificación, organización, dirección y control a los enfoques actuales de competencias directivas no es un dato de historia académica; es la respuesta a un entorno empresarial que castiga duramente a quienes permanecen anclados en los esquemas del pasado. Los modelos actuales no se basan en una perspectiva de responsabilidades funcionales, sino que integran dimensiones estratégicas, relacionales y éticas que evidencian la complejidad intrínseca del liderazgo en contextos impredecibles (Aguirre et al., 2025).

Canto (2022) captura bien esa tensión al señalar que la formación en gestión es multifacética por naturaleza; argumento que Romero (2024) y Grijalva y Contreras (2024) complementan al demostrar empíricamente que la universidad solo desarrolla ese perfil cuando abandona la clase magistral y adopta metodologías activas, aprendizaje situado y evaluación por resultados de desempeño real y observable, condición que los currículos de Administración de Empresas de la Zona 3 aún no satisfacen de manera sistemática.

La sinergia de la inteligencia artificial y la economía de plataformas introduce un nivel de urgencia que Nambisan et al. (2021) describen con precisión: el administrador contemporáneo ya necesita leer datos, tomar decisiones basadas en pruebas algorítmicas y dirigir equipos distribuidos bajo lógicas organizativas que los manuales tradicionales no contemplan. Prakasa y Jumani (2024) demuestran de forma empírica que las empresas con directivos de alto nivel de competencias gerenciales digitales son más innovadoras y adaptables, por lo que su integración curricular deja de ser una moda pasajera y pasa a ser una decisión estratégica.

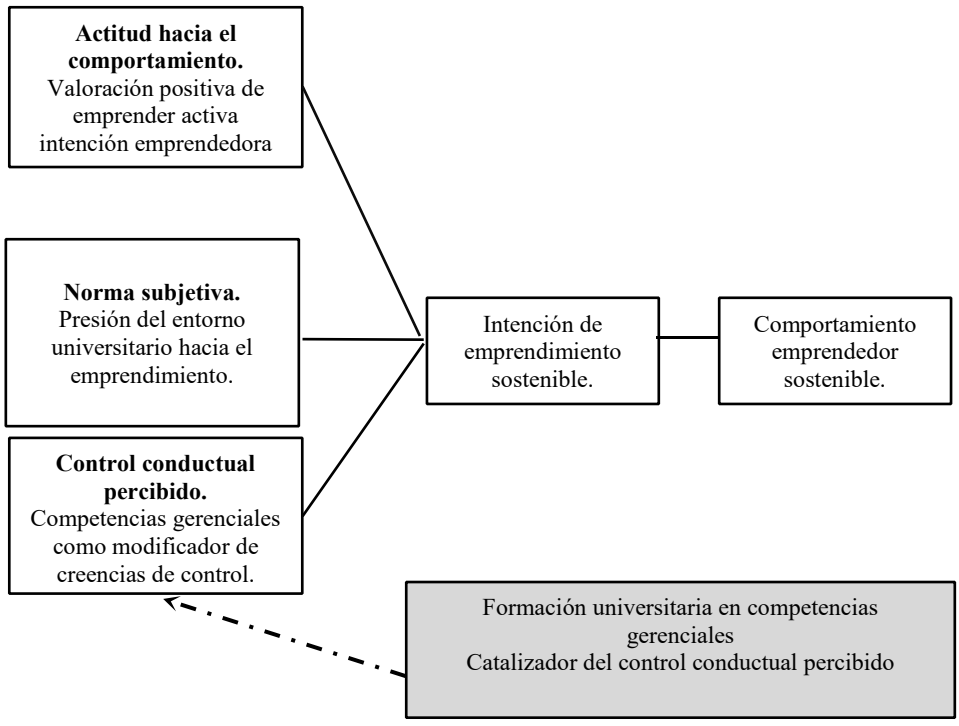
La integración de estas dimensiones en el diseño curricular de las carreras de administración de empresas se contempla como una necesidad imperiosa en el nuevo entorno globalizado. Sarmiento et al. (2022) proporcionan pruebas particulares del contexto latinoamericano, al poner de manifiesto la interrelación entre competencias.

2.2.2 Teoría del comportamiento planificado y la intención emprendedora

La teoría del comportamiento planificado, formulada por Ajzen (1991) y retomada por Yiwady et al. (2021), establece que las intenciones conductuales incluida la de emprender se determinan por tres factores interrelacionados: las actitudes hacia el comportamiento, las normas subjetivas y el Déficit de Control Conductual Percibido. Este aporte constituye el eje articulador de la presente investigación en tanto explica cómo las competencias gerenciales adquiridas en la universidad inciden en la capacidad del estudiante para diseñar y ejecutar emprendimientos sostenibles.

En esta dirección, Schlaegel y Koenig (2021) confirman que el déficit de control conductual percibido directamente influenciado por las competencias directivas es el predictor más robusto de la intención emprendedora en contextos universitarios latinoamericanos, hallazgo que se refuerza con la evidencia aportada por Fayolle et al. (2020), quienes demuestran que la formación estructurada en competencias gerenciales modifica de forma duradera las creencias de autoeficacia emprendedora, bases teóricas sintetizadas en la Figura 1.

Figura 1 *Factores de intención*



Nota. Elaboración propia con base en Ajzen (1991) y Yiwady et al. (2021).

Los factores de intención que muestra la Figura 1, reflejan una adaptación del modelo de comportamiento planificado que rescata el aspecto académico sostenible. Como vemos, la intención de emprendimiento actúa como puente para desencadenar el comportamiento emprendedor sostenible. La intención está determinada por variables como la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva y el déficit de control conductual percibido. El componente diferenciador se destaca en la formación universitaria en competencias gerenciales, las cuales deben actuar como catalizador de fortalecimiento de capacidades para llevar a cabo proyectos sostenibles con éxito.

2.2.3 Dimensiones filosóficas de las competencias gerenciales

Desde la perspectiva de las competencias gerenciales, estas no constituyen habilidades técnicas aisladas, sino que emergen de la articulación entre el saber hacer, el saber, el ser ético y el ser en su esencia profunda, visión coherente con la gestión estratégica sostenible que demanda el entorno contemporáneo. Estos fundamentos estructuran operativamente el Modelo CGIES-TCP donde actúan como ejes articuladores del diseño curricular por competencias orientado al emprendimiento sostenible en la Zona 3 del Ecuador (Ramón et al., 2021; UIIX, 2023).

El desarrollo del proyecto DeSeCo de la OECD cataloga las competencias básicas en tres categorías: el uso interactivo de herramientas organizacionales, la interacción de grupos heterogéneos y la actuación estratégica en entornos altamente complejos (González et al., 2022), dimensiones que deben ser articuladas con la planificación estratégica y deben alinearse también con la gestión financiera, la toma de decisiones en el contexto educativo para fomentar integración educativa y que sea de avanzada para los entornos cambiantes (SENESCYT, 2020).

Tobón (2021) propone que las competencias gerenciales no son una lista de comportamientos observables que el estudiante aprende a ejecutar bajo condiciones controladas, se trata de procesos de actuación integral ante problemas reales del contexto organizacional, por cuanto los currículos de administración de la Zona 3 tienden a desconectar el desempeño de la complejidad que un emprendedor enfrenta

para tomar decisiones con información incompleta, recursos escasos y presión de mercado.

La clave de la pedagogía en la educación superior se encuentra, según Biggs y Tang (2022), en la alineación de los resultados de aprendizaje con las estrategias y sistemas de evaluación integrados. Son factores que promueve el desarrollo de competencias gerenciales auténticas y son factores que facilitan el desarrollo intencional de un currículo diferenciado y promotor de emprendimientos sostenibles.

Por su parte, la investigación de Lalangali (2024) confirma de forma empírica que si se logra este alineamiento y se relaciona con los ODS se mejora la forma analítica del estudiante universitario y su deseo de emprender. La correlación entre Tobón (2021), Biggs y Tang (2022) y Lalangali (2024) no es accidental: los tres construyen, desde tradiciones diferentes, el mismo argumento que las competencias gerenciales no pueden desarrollarse en el aislamiento del sílabo, sino en la coherencia de un sistema formativo donde lo que se propone aprender, la manera en la que se enseña y la forma en que se evalúa apuntan al mismo resultado observable y medible.

Para efectos de esta investigación esta convergencia no es solo un referente bibliográfico sino una condición de diseño, donde el currículo integrador propuesto para la Zona 3 incorpora la alineación como principio no negociable, razón por la que su propuesta trasciende la reforma de contenidos para constituirse en una econfiguración pedagógica entre la universidad y el territorio emprendedor.

2.2.4 Modelos de competencias gerenciales

Con relación a las competencias gerenciales, Hellriegel et al. (2002) las definen como el conjunto articulado de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes necesarios para la gestión eficaz. Identifican seis competencias fundamentales referidas a comunicación, planeación, trabajo en equipo, acción estratégica, multiculturalidad y autoadministración que se activan diferencialmente en cada fase del ciclo de vida organizacional del emprendedor (Mitchelmore & Rowley, 2020). Estas competencias permiten optimizar la asignación de recursos y fortalecer la sostenibilidad institucional (Maldonado, 2022).

Es importante señalar que las competencias gerenciales cumplen un rol estructural, como lo sostienen Torres y Luján Johnson (2022) y Romero (2024). Este rol se manifiesta en el aprendizaje organizacional y en la necesidad urgente de integrarlas con competencias digitales en los currículos universitarios contemporáneos, de manera que los emprendimientos dejen de ser solo iniciativas sostenibles para convertirse en ejes transversales del desarrollo socioeconómico territorial en la Zona 3 del Ecuador.

En esta investigación las competencias gerenciales se operacionalizan como capacidades de planificación estratégica (CG_P), toma de decisiones (CG_TD), liderazgo (CG_L), gestión de relaciones (CG_GR) y eficiencia productiva (CG_EP), se manifiestan en conductas observables y orientadas a resultados sostenibles; operacionalización que obedece a la propuesta de Prakasa & Jumani (2024).

El carácter multidimensional de las competencias gerenciales, de acuerdo con Ocampo y Pulgarín (2025) y Aguirre et al. (2025), permite integrar dimensiones cognitivas, actitudinales y conductuales que contribuyen a la mayor validez predictiva sobre la intención emprendedora sostenible que los enfoques unidimensionales centrados exclusivamente en habilidades técnicas de gestión. Estos factores actitudinales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. *Funciones actitudinales según el comportamiento planificado*

Función	Descripción
Función de conocimiento	Las actitudes permiten ordenar y categorizar el entorno de manera coherente.
Función instrumental	Facilitan la maximización de recompensas y la minimización de consecuencias negativas.
Función ego-defensiva	Permiten afrontar emociones negativas hacia uno mismo, externalizando o negando ciertos atributos.
Función valórico-expresiva	Posibilitan la expresión de valores fundamentales para la identidad
Función de adaptación social	Facilitan la integración en grupos sociales y la obtención de aprobación colectiva.

Nota. Elaboración con base en Ubillos et al. (2019) y Dorina (2020). Las funciones explican la influencia de actitudes en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios.

2.2.5 Norma subjetiva y control del comportamiento Planificado

En el marco de la Teoría del comportamiento planificado (TCP), la norma subjetiva refleja la presión social percibida hacia el emprendimiento, actuando como factor motivador cuando el entorno familiar, académico y social reconoce las competencias gerenciales como atributos deseables en el desarrollo empresarial (Dorina, 2020). Complementariamente, el Déficit de control conductual percibido abarca tanto obstáculos internos déficit de competencias directivas como externos escasez de financiamiento y marcos regulatorios complejos, de modo que su fortalecimiento sistemático desde la formación universitaria incrementa la probabilidad de que la intención emprendedora se materialice en iniciativas sostenibles de impacto territorial (Ubillos et al., 2019; Barragán et al., s.f.).

Moriano et al. (2023) confirman que las experiencias de liderazgo y gestión de proyectos en la fase profesionalizante incrementan la autoeficacia emprendedora, predictor directo de la intención de emprendimiento sostenible, mientras que Shepherd y Patzelt (2022) demuestran que el diseño curricular contextualizado con casos territoriales exitosos construye progresivamente normas subjetivas favorables a dicha intención. Krueger (2020) establece que la educación emprendedora universitaria modifica simultáneamente los tres componentes de la TCP actitudes, normas subjetivas y Déficit de Control Conductual Percibido, generando efectos sinérgicos aprovechables en la carrera de administración de empresas de la Zona 3 del Ecuador.

2.2.6 Emprendimiento sostenible: conceptualización y dimensiones

Entre los aspectos que integran los emprendimientos sostenibles, según Hörisch et al. (2024), se rescata el valor económico y la responsabilidad social como componentes centrales para emprender y promover los emprendimientos desde la academia configurando el horizonte hacia el cual debe orientarse la formación gerencial universitaria en la Zona 3 del Ecuador.

La teoría sostiene que la intención emprendedora no siempre se convierte en acción cuando el Déficit de control conductual percibido es insuficiente. Gupta (2020)

aporta que el emprendimiento es creación de valor económico social, identificando las habilidades y competencias como el factor estratégico más determinante para construir ventajas competitivas sostenibles para garantizar la permanencia empresarial y el impacto social positivo y que se articulan desde la formación universitaria de los estudiantes de la Zona 3 del Ecuador

La intención emprendedora que explica Bandura (1997) y Zhao et al. (2021), establece que la autoeficacia emprendedora, la capacidad para iniciar y sostener un negocio es el predictor cognitivo más fuerte de la intención emprendedora, por encima de la motivación extrínseca o el entorno familiar, en los estudiantes de administración de empresas de la Zona 3. En cuanto que la motivación social y económica Hockerts (2017), actualizado por Shepherd y Patzelt (2022), demuestra que la motivación emprendedora sostenible no responde exclusivamente a incentivos económicos en los estudiantes de la Zona 3, sino a la percepción de impacto social positivo que actúa como motivador autónomo que fortalece la persistencia del emprendedor ante la adversidad y aumenta la probabilidad de consolidación empresarial a largo plazo en el entorno de la región.

En cuanto al apoyo universitario, y ecosistema emprendedor Guerrero et al. (2021) demuestran que la universidad forma emprendedores de manera efectivo solo cuando actúa como ecosistema activo, conectando estudiantes con mentores, financiamiento, redes empresariales y programas de incubación, lo que multiplica significativamente la tasa de conversión de intención en iniciativa real. En las universidades de la Zona 3, este ecosistema existe de forma desarticulada, lo que explica por qué la alta intención emprendedora declarada por los estudiantes no se traduce en emprendimientos sostenibles con la frecuencia potencial demandada (Guerrero et al., 2021).

2.3. Marco conceptual.

Las competencias gerenciales constituyen el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que habilitan a un profesional para dirigir procesos estratégicos, liderar equipos y generar resultados organizacionales sostenibles en entornos de alta complejidad (Mitchelmore & Rowley, 2020; Aguirre et al., 2025).

Su relevancia en esta investigación radica en que actúan como variables predictoras del déficit de control conductual percibido: cuando están desarrolladas, el estudiante no solo quiere emprender, sino que confía en su capacidad para hacerlo.

Krueger et al. (2021) sostienen que la planificación estratégica no es simplemente una herramienta de gestión, es la capacidad de anticipar escenarios, definir objetivos con coherencia y movilizar recursos de manera eficiente hacia resultados verificables. Por su parte, Sánchez-Marín et al. (2022) explican que los emprendedores universitarios que desarrollan habilidades técnicas de planificación tienen mayor probabilidad de superar los primeros tres años de operación, período crítico donde se concentra la mayor mortalidad empresarial en Ecuador, esta dimensión en la Zona 3 representa la diferencia entre idea de negocio y proyecto viable.

En el marco de esta investigación la toma de decisiones estratégica se convierte en el eje transversal de las competencias gerenciales, por cuanto decidir bajo presión con información incompleta y en contextos de alta volatilidad es la competencia que más diferencia a un directivo formado de un improvisado en los emprendedores universitarios de la Zona 3 (Elbanna et al., 2020). De allí que la calidad de estas decisiones en emprendimientos jóvenes determina la capacidad de adaptación, de manera que esta competencia se desarrolla significativamente en la formación universitaria reduciendo el déficit de intención emprendedora.

En el entorno universitario el liderazgo, se constituye en la principal interacción organizacional para los emprendedores, de allí que los jóvenes universitarios de la Zona 3 deben inspirar confianza para gestionar conflictos y movilizar equipos hacia el logro de objetivos comunes al momento de emprender (Yammarino et al., 2021), por tanto, el liderazgo en emprendimientos sostenibles necesita de una combinación de inteligencia emocional y comunicación asertiva que son dimensiones orientadas a mejorar la participación del emprendimiento joven en la Zona 3 de Ecuador.

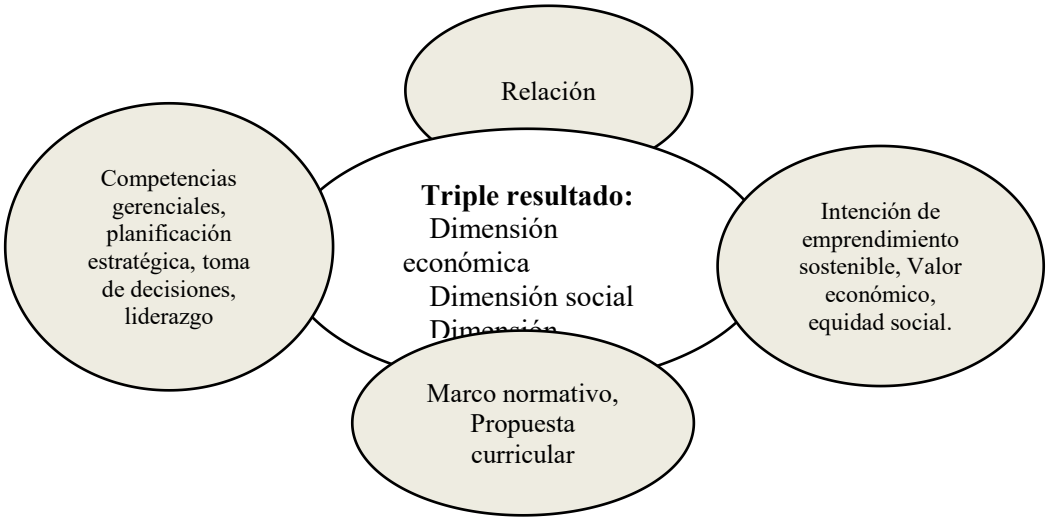
Sostener un emprendimiento no depende únicamente de una buena idea inicial, depende de la capacidad de optimizar recursos, medir resultados y adaptarse con agilidad a los cambios. Autores como Teece et al. (2021) demuestran que líderes jóvenes dinámicos dominan la gestión del cambio y la eficiencia productiva, lo que

adquiere especial relevancia en la Zona 3 del Ecuador, donde el tejido empresarial enfrenta ciclos de alta volatilidad que exigen profesionales capaces de reconvertir procesos, reasignar recursos y mantener la orientación estratégica sin perder eficiencia operativa de sus emprendimientos. Es así, como el deseo de crear una empresa, integra la voluntad de generar valor económico con responsabilidad social verificable, horizonte que Freund et al. (2024) identifican como el nuevo estándar del emprendedor universitario del siglo XXI.

En la Zona 3 del Ecuador, esta intención existe y es alta, pero raramente se convierte en acción sostenible porque el control conductual percibido el componente más modificable desde la formación universitaria presenta un déficit estructural que requiere una nueva articulación en el tejido académico. Al respecto, Zhao et al. (2021) establecen que la autoeficacia emprendedora y la convicción del estudiante en su capacidad real para iniciar y sostener un negocio es el predictor cognitivo más robusto de la intención emprendedora efectiva, superando incluso el entorno familiar o los incentivos económicos externos. En los estudiantes de administración de empresas de la Zona 3, está autoeficacia se construye directamente desde las aulas, cuando la formación desarrolla competencias gerenciales aplicadas, la confianza en emprender crece de manera verificable y sostenida.

El emprendedor sostenible no elige entre ganar dinero o transformar su entorno, busca integrar ambos propósitos como motores complementarios de su acción. Los autores Shepherd y Patzelt (2022) sostienen que la motivación emprendedora dual económica y social fortalece la persistencia ante la adversidad y aumenta la probabilidad de consolidación porque el emprendedor que busca rentabilidad abandona cuando los resultados tardan, en cambio cuando también busca impacto social persiste ante contextos difíciles. La Figura 2 muestra la relación predictiva de las principales variables que concurren en un proceso de emprendimiento.

Figura 2 *Relación predictiva de variables*



Nota. Elaboración propia con base en Ocampo y Pulgarín (2025)

A partir de este triple resultado mostrado en la Figura 2, se infiere que los emprendimientos sostenibles se definen como el proceso mediante el cual los individuos desarrollan intención y capacidad de generar iniciativas empresariales orientadas simultáneamente al crecimiento económico, la equidad social y preservación ambiental, alineándose con el enfoque del triple resultado o triple *bottom line*. En este tema, la OECD (2021) establece que el liderazgo estratégico y la capacidad de innovación influyen en la creación de modelos empresariales responsables y resilientes. El triple resultado esperado se logra, entonces, mediante la interconexión de tres ejes clave: las competencias gerenciales, el marco normativo, intención de emprendimiento sostenible y las relaciones entre ellos.

2.4. Marco contextual.

El contexto económico del Ecuador se caracteriza, entre otras razones, por el limitado desarrollo de emprendimientos, lo que sesga la transformación productiva del país vinculado a los sectores primarios. El problema es lo que pasa cuando se cruzan esos números con la realidad del ecosistema emprendedor universitario.

Autores como Palacios et al. (2024) analizan que el ecosistema emprendedor ecuatoriano necesita mejorar con apoyo gubernamental, fomentando la educación empresarial y dinamizando la transferencia de investigación y desarrollo para que se

relacionen con el acceso a financiamiento orientado a los jóvenes universitarios de regiones no metropolitanas. La razón de ello es estructural, toda vez que la inversión estatal en emprendimiento de Ecuador se concentra en iniciativas de escala nacional becas, programas de incubación urbanos, laboratorios tecnológicos en Quito y Guayaquil, mientras que las universidades públicas de la Zona 3 operan con ecosistemas emprendedores desarticulados de las políticas centrales y sin capacidad real de incubación sostenida (Palacios et al., 2024; GEM Ecuador, 2024).

La pandemia del COVID-19 triplicó el cierre de emprendimientos en Ecuador, pasando del 9,23% en 2019 al 24,6% en 2020, con 16.442 negocios cerrados ese año la cifra más alta de la última década lo que dejó miles de familias sin sustento económico y agudizando la precariedad del ecosistema emprendedor universitario de la Zona 3 (GEM Ecuador, 2021; Espinosa et al., 2024).

El 90% de los emprendimientos afectados reportó que la causa fue insuficiencia financiera ante la caída de ingresos y el incremento de costos operativos, situaciones que una formación sólida en planificación estratégica, gestión de crisis y toma de decisiones bajo presión habría podido anticipar y mitigar, de manera que el déficit de competencias gerenciales más que un problema coyuntural, es una vulnerabilidad en los estudiantes universitarios de Ambato, Chimborazo y Cotopaxi (Zambrano-Mendoza & Macías-Zambrano, 2021; Oyarvide-Ramírez et al., 2021).

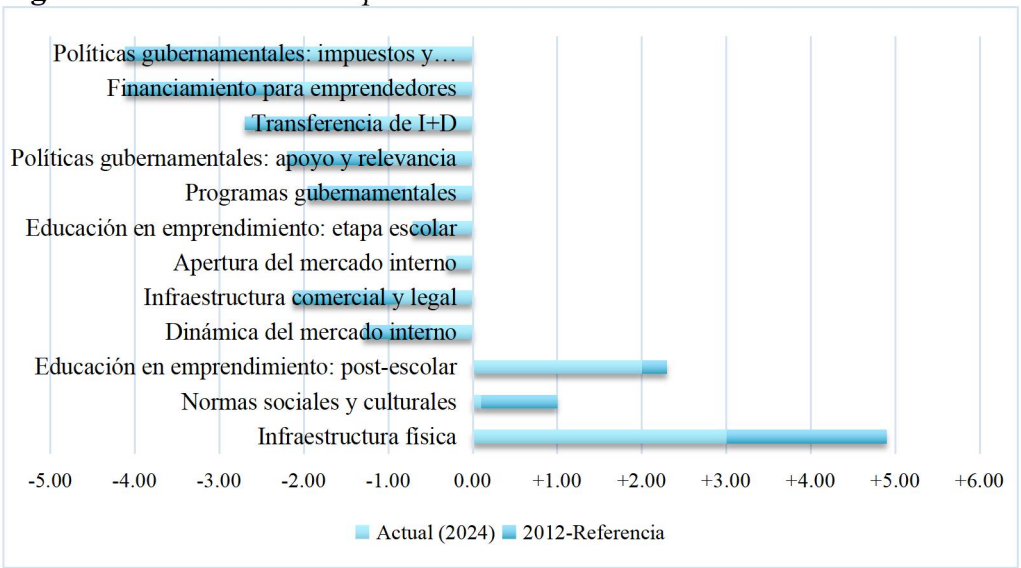
Ambato y la provincia de Tungurahua tienen una identidad emprendedora que ha construido su imagen sobre la capacidad de sus habitantes para crear empresas con escasos recursos y alta resiliencia. Pese a las políticas gubernamentales de apoyo al emprendimiento, el aporte de las instituciones financieras es inferior al aporte de las entidades financieras privadas. Brazilian Journal of Business, (2023). CORPOAMBATO es la corporación privada que, junto a la Municipalidad de Ambato, la Cámara de Industrias de Tungurahua, la UTA y la PUCESA articula acciones con los jóvenes universitarios para cubrir ese vacío.

Con relación al ecosistema emprendedor ecuatoriano, Kantis (2020) sostiene que no es conveniente simplificar cuando se comprueban avances en el dinamismo del mercado interno, educación en emprendimiento y disponibilidad de financiamiento,

pero también retrocesos preocupantes en infraestructura comercial, políticas de apoyo e información sistematizada. Esta brecha entre la intención, permanencia es la que se busca reorganizar, debido a que la brecha no es motivacional sino competencial y el origen está en que no existe un desarrollo sistemático de las competencias gerenciales para que conviertan la actividad emprendedora en un negocio sostenible (Mitchelmore y Rowley, 2020).

Ante este escenario, la OECD (2021) no se limita a describir el problema, sino que señala con precisión el eje de cambio para superar las brechas estructurales en políticas públicas, financiamiento, formación académica y entorno social requiere cambios paradigmáticos orientados a potenciar los recursos disponibles hacia la creación de emprendimientos que realmente perduran. Bajo este análisis Ecuador no carece de emprendedores con intención de formar empresas, sino que se visualizan egresados sin las competencias gerenciales necesarias para mantener y fortalecer los emprendimientos Kantis (2020); y Lasio et al., (2020). Es así como el ecosistema de emprendimiento a nivel regional avanza con dinámica, pero se presentan limitantes que se atribuyen directamente a la ausencia de capacidades distintivas en la dirección de quienes lideran los negocios, siendo visible el requerimiento de Déficit de control conductual percibido y construido desde la formación académica en la etapa profesionalizante desde los programas académicos en las universidades de la Zona 3 del Ecuador, como se observa en la Figura 3.

Figura 3 *Evaluación del emprendimiento en el Ecuador*



Nota. Elaboración propia con base en Kantis (2020) citado por el GEM

Kantis (2020) revela una estructura dual en el ecosistema emprendedor ecuatoriano, donde las fortalezas en infraestructura física, normas culturales favorables y educación empresarial post secundaria, contrastan con debilidades persistentes en políticas tributarias, carga burocrática y acceso limitado a financiamiento son factores que condicionan la sostenibilidad y escalabilidad de los emprendimientos universitarios y ello conlleva al condicionamiento de convertir ideas en emprendimientos sostenibles en los jóvenes universitarios.

2.5. Marco legal y normativo.

De manera convergente, el marco normativo ecuatoriano apoya el objeto del presente estudio. La Constitución de la República, mediante sus artículos 319 y 320, reconoce las formas de organización de la producción bajo principios de responsabilidad social y ambiental (Asamblea Nacional Constituyente, 2008); la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2023) y el Reglamento de Régimen Académico (CES, 2023) facilitan la configuración curricular de las carreras de administración y demandan la pertinencia del perfil de egreso frente al sector productivo; y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) prioriza el fortalecimiento de competencias gerenciales orientadas al emprendimiento sostenible.

Este cuerpo normativo se asume deliberadamente y no otro de mayor generalidad porque es el que traza la línea de continuidad entre el mandato constitucional, la regulación académica y el fomento del emprendimiento, entre los tres ejes que este estudio necesita articular para sostener su propuesta. La solidez del contexto legal es la prueba más contundente del problema que se ha abordado: el país no carece de directrices para desarrollar esas habilidades, pero sí de estrategias didácticas que conviertan dichas directrices en logros medibles.

La diferencia entre lo que prescribe la norma y lo que de hecho conforman las mallas de administración de la Zona 3 no configura un seguimiento y monitoreo de la gestión pública; y es en este contexto donde la propuesta del modelo CGIES-TCP competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible con base en la teoría del comportamiento planificado adquiere pertinencia y legitimidad, al ofrecer la arquitectura que convierte el mandato normativo en práctica formativa medible.

Se prioriza el derecho a la educación integral, direccionados a la academia, investigación y vinculación en gestión empresarial como un tema de interés público vinculado a un modelo de producción sostenible, que es importante para este estudio. Otras normas constitucionales, aunque vigentes, quedan fuera del análisis por no incidir de forma directa en la relación currículo, competencias gerenciales e intención emprendedora.

La educación superior, bajo la normativa de la LOES direcciona y articula el cumplimiento de la base legal de la universidad como bien público social y eje del desarrollo, y porque establece los organismos de planificación, regulación, acreditación y garantía de calidad que hacen necesaria la relevancia de la oferta académica. El estudio se basa en la LOES, no por su carácter general, sino por ser la que habilita jurídicamente la reforma curricular que se propone, ya que sin el principio de pertinencia que la misma garantiza la reconfiguración de las mallas hacia el fortalecimiento de competencias gerenciales.

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) constituye un fundamento jurídico esencial para esta investigación, porque promueve el desarrollo de capacidades y competencias vinculadas con el ecosistema emprendedor. Su aplicación permite articular la formación universitaria con las necesidades económicas, sociales y productivas del país, respaldando el análisis de las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible. Además, su carácter legal y permanente ofrece mayor estabilidad que los instrumentos de planificación sujetos a períodos gubernamentales y cambios programáticos.

Este marco jurídico respalda el fortalecimiento de las competencias gerenciales y la intención emprendedora sostenible en estudiantes universitarios. Sin embargo, persiste una insuficiente articulación entre normativa, currículo y demandas productivas. En consecuencia, las instituciones deben incorporar resultados de aprendizaje, estrategias formativas y sistemas de evaluación orientados al liderazgo, la innovación y la gestión responsable, esta convergencia sustenta la pertinencia del modelo CGIES-TCP.

CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

Este capítulo resume la ruta metodológica seguida en la investigación. Se orienta al análisis de la relación entre competencias gerenciales y emprendimiento sostenible en los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador. En tal sentido, se adapta a un enfoque mixto con alcance correlacional y explicativo, que se integra en la operacionalización de variables, determina los instrumentos y el procedimiento de análisis de la información con el fin de conectar la teoría con la evidencia empírica obtenida en la investigación de campo. Se presenta, además, reporte de resultados y su discusión a partir de la información obtenida en el trabajo de campo.

3.1. Cuadro operacionalización de variables.

La operacionalización es la traducción del planteamiento teórico a un sistema empírico de medición que asegura que el problema, los objetivos y el análisis estén de acuerdo entre sí (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019). Las competencias gerenciales variable independiente se desglosaron en cinco capacidades concretas: planificación estratégica (CG_P), toma de decisiones (CG_TD), liderazgo (CG_L), gestión de relaciones (CG_GR) y eficiencia productiva (CG_EP), cada una de ellas expresada en indicadores conductuales de ***saber ser y hacer*** (Hellriegel, 2020).

La intención de emprendimiento sostenible, variable dependiente, se operacionaliza como la disposición del estudiante para emprender integrando criterios de viabilidad e impacto, expresada en dimensiones de autoeficacia, percepción de oportunidades, intención emprendedora, motivación social y económica, apoyo universitario y acceso a recursos del ecosistema productivo regional (Rosário et al., 2022), conformando así una estructura de medición que permite captar la relación predictiva entre ambos constructos en el contexto de las instituciones de educación superior.

La operacionalización de ambas variables asegura que cada constructo teórico sea parte de la directriz de la investigación. Este proceso se presenta en la Tabla 2, en donde se muestra el vínculo entre la pregunta de investigación los objetivos e hipótesis de los cuales se infieren las variables, sus dimensiones y los indicadores que se desprenden de ellas.

Tabla 2. *Operacionalización de variables*

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera el fortalecimiento de competencias gerenciales promueve la intención de emprender de forma sostenible en los estudiantes de la Zona 3 del Ecuador durante el período académico 2024-2026?	Diseñar un modelo curricular integrador que fortalezca las competencias gerenciales y active la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas mediante la econfiguración de sus mallas curriculares en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024-2026.	■ Identificar las bases teóricas que fundamentan las dimensiones de las competencias gerenciales y los indicadores de emprendimiento sostenible en el contexto de la educación superior ecuatoriana. ■ Diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento en los estudiantes de las instituciones de educación superior de la Zona 3. ■ Analizar la correlación existente entre las competencias gerenciales y la viabilidad de proyectos de emprendimiento sostenibles en el entorno universitario. ■ Diseñar una propuesta curricular que integre competencias gerenciales e intención de emprendimiento. ■ Elaborar un modelo curricular integrador que desarrolle e integre competencias gerenciales en la intención de emprendimiento sostenible de los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador.	**Hipótesis nula:** El fortalecimiento de las competencias gerenciales en las carreras de administración de empresas, mediante la econfiguración de sus mallas curriculares, no permite activar la intención de emprendimiento sostenible en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024- 2026. . **Hipótesis Alternativa:** El fortalecimiento de las competencias gerenciales en las carreras de administración de empresas, mediante la econfiguración de sus mallas curriculares, sí permite activar la intención de emprendimiento sostenible en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, durante el período académico 2024- 2026	**Variable independiente:** Competencias Gerenciales **Variable dependiente:** Emprendimiento Sostenible	Habilidades técnicas y planificación estratégica (CG_P) Toma de decisiones estratégicas (CG_TD) Liderazgo y habilidades interpersonales (CG_L) Eficiencia productiva y gestión de cambio	■ Establecimiento de metas ■ Elaboración de planes estructurados ■ Análisis del entorno organizacional ■ Identificación de oportunidades ■ Anticipación de riesgos ■ Decisiones basadas en análisis previo ■ Evaluación de alternativas ■ Responsabilidad decisional ■ Decisiones oportunas bajo presión ■ Autoconciencia y autorregulación ■ Sentido de propósito e identidad profesional ■ Apertura, aprendizaje reflexión. ■ Planificación y ejecución Toma de decisiones y solución de problemas ■ Dirección de personas y coordinación ■ Motivación de equipos ■ Fomento del trabajo colaborativo ■ Comunicación asertiva ■ Gestión de conflictos ■ Generación de confianza ■ Uso eficiente de recursos ■ Priorización de tareas
					Autoeficacia e intención emprendedora Motivación social y económica Apoyo universitario y ecosistema emprendedor	■ Autoeficacia e intención emprendedora ■ Conocimientos para iniciar un negocio ■ Percepción oportunidades ■ Viabilidad del emprendimiento ■ Intención de emprender

Nota. Elaboración propia con base en Ajzen (1991) y Yiwady et al. (2021).

3.2. Diseño metodológico.

El presente trabajo se plantea con un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, dado que las variables competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible se observaron en su contexto natural sin ningún tipo de manipulación; transversal porque los datos se recolectaron en un único momento durante el período 2024–2026.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

La investigación asume un enfoque mixto de predominancia cuantitativa (cuan-cual), donde el componente cuantitativo conforma el eje principal del estudio y el cualitativo opera como vía complementaria de profundización (Creswell y Creswell, 2023). Desde la vertiente dominante se mide de manera objetiva la relación entre el fortalecimiento de las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible en los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador, mediante instrumentos estructurados y análisis estadístico que permiten establecer patrones de comportamiento planificado (Hernández, 2023).

El diseño no experimental, determina que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural para analizar su comportamiento y relación. Con este diseño se recolectaron datos en referencia a las competencias gerenciales y su incidencia en la intención de emprendimiento sostenible de los estudiantes universitarios en la etapa profesionalizante de las universidades en estudio para que se ajusten a la realidad (Muñoz, 2021).

Además, la investigación posee un diseño transversal o transeccional puesto que la información será recogida en un único momento temporal durante el lapso académico establecido para la investigación durante el período 2024–2026. Este modelo de diseño permite describir y analizar las variables en un tiempo determinado, con el fin de determinar las relaciones de las competencias gerenciales e intención de emprender sosteniblemente en estudiantes universitarios.

Por otra parte, es explicativa porque pretende identificar cómo las competencias gerenciales influyen en la intención emprendedora sostenible, analizando el comportamiento de las dimensiones relacionadas con planificación estratégica, toma de decisiones y gestión de recursos. Asimismo, se emplearán análisis estadísticos complementarios como regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA), con la finalidad de explicar el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente dentro del contexto universitario de la Zona 3 del Ecuador.

Tabla 3. *Síntesis del diseño metodológico de la investigación*

Dimensión	Característica	Descripción	Sustento teórico
Enfoque	Mixto	Recolección sistemática de datos numéricos en referencia a la intención de emprendimientos desarrollados por los jóvenes universitarios en la Zona 3 y recolección de información a las autoridades y personal docente.	Creswell y Creswell (2023);
Diseño	No experimental	Las variables fueron observadas mediante observación directa a los estudiantes de Ambato y las facultades de la carrera de administración de empresas.	Hernández (2023)
Corte temporal	Transversal	Recolección de datos en un único punto en el tiempo.	Creswell y Creswell (2023); Fontes et al. (2021)
Nivel	Descriptivo	Caracteriza con precisión las manifestaciones observables	Arias (2020)
	Sistémico-estructural	Habilita a proponer un modelo	Hernández (2023)
	Correlacional	Determina el grado de asociación estadística entre variables	Morales (2021)
Modalidad complementaria	Bibliográfica	Examina la vigencia, utilidad y actualización del conocimiento	Muñoz (2021)
Variables	Independiente (V1)	Competencias gerenciales: susceptible de operacionalización.	Barragán et al. (s.f.); Aguirre et al. (2025)
Variables	Dependiente (V2)	Intención de emprendimiento sostenible	
Período de estudio	Septiembre 2024 -febrero 2026	Fase de consolidación formativa en 8 semestres consecutivos en las universidades de referencia.	SENESCYT (2020); Hernández (2023)

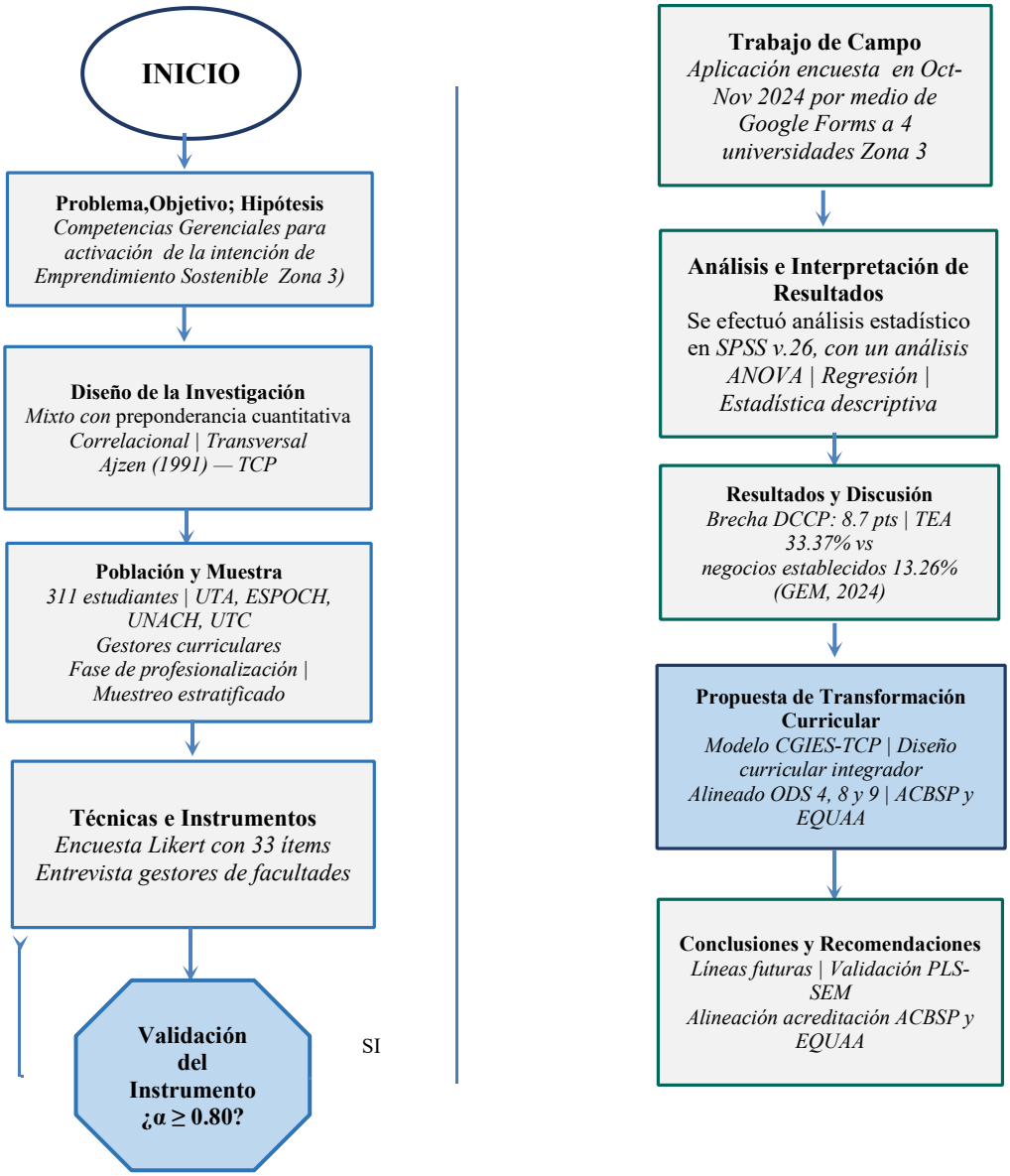
Nota. Elaboración propia con base en Creswell y Creswell (2023), Hernández (2023), Arias (2020), Morales (2021) y Muñoz (2021).

El diseño metodológico, por tanto, se justifica por la naturaleza de las variables de estudio y por la necesidad de analizar en un entorno específico la relación entre lo que los estudiantes desarrollan en la universidad y su disposición a emprender de manera sostenible en el mercado, desde esta lógica la ruta investigativa sostiene validez y consistencia (Hernández, 2023, Fontes et al., 2021).

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

En la medida la obtención de datos se plantea como una forma ordenada de acercarse a la realidad de los estudiantes, sin intervenir ni modificar sus condiciones. Para esta investigación el método responde a la necesidad de observar cómo se relacionan las competencias con su disposición a emprender de manera sostenible, (Hernández, 2023; Fontes et al., 2021). De ello, da cuenta la Figura 4.

Figura 4 *Método de investigación.* ***Nota.*** Elaboración propia con base en (Creswell & Creswell, 2023).



Desde esta postura, esta investigación adopta el método deductivo para contrastar de forma empírica la Teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) en la relación entre competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible en los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador.

La investigación emplea, aparte del método deductivo, el método de modelado en su versión sistémico-estructural. Esta última justifica la construcción del Modelo CGIES-TCP como representación del sistema de relaciones entre las competencias gerenciales y la intención de emprender de manera sostenible. El modelo se conforma en subsistemas teórico, metodológico y operacional-instrumental (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019). Su aplicación es adecuada, ya que el producto científico de la tesis no consiste en una descripción del problema sino en un modelo curricular integrador con composición y funcionamiento interno que solo pueden ser concebidos, representados y validados a través de este método.

La técnica empleada en la recolección de la información fue la encuesta, que se aplicó a la muestra representativa de 311 estudiantes de la fase de profesionalización de la carrera de administración de empresas de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC mediante un cuestionario estructurado en la escala de Likert que busca conocer qué perciben los estudiantes sobre su formación, sus capacidades emprendedoras, su sensibilidad frente a la sostenibilidad y su intención real de emprender y generar un nexo entre la experiencia de los estudiantes (Creswell & Creswell, 2023).

Por tanto, la encuesta aplicada constituyó la técnica idónea para la recolección de la información primaria sobre las competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible, dado que permitió operacionalizar las dos variables de estudio a través de sus dimensiones e indicadores de forma confiable, sistemática y verificable consolidando así la base empírica necesaria para el procesamiento, análisis e interpretación de resultados de la investigación.

Por otra parte, la entrevista es el método que permite obtener información detallada mediante una conversación directa con informantes clave, guiada por un conjunto de preguntas que orientan el diálogo hacia las categorías del estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019). En la investigación actual se utilizó esta técnica en su

modalidad semiestructurada con las autoridades académicas de las cuatro universidades estudiadas: UTA, ESPOCH, UNACH y UTC.

Se seleccionaron las autoridades indicadas debido a su experticia en la gestión de programas curriculares y porque tienen una responsabilidad directa sobre los planes que el modelo CGIES-TCP busca cambiar. La guía, compuesta por seis preguntas que coinciden con las dimensiones del cuestionario (tres de ellas vinculadas a las competencias gerenciales y tres a la intención de emprender de forma sostenible), ayudó a analizar los resultados cuantitativos en el ámbito institucional, examinar los métodos formativos que expliquen la carencia de control conductual observada y fundamentar para corroborar la conveniencia y viabilidad de lo propuesto.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Los instrumentos de recolección de datos se estructuraron en tres secciones articuladas,

La primera sección del cuestionario estuvo destinada a recopilar los datos sociodemográficos y académicos de los estudiantes, específicamente edad, sexo, carrera, semestre y provincia de procedencia. Esta información permitió caracterizar la muestra y describir su composición en función de los cuatro estratos institucionales considerados en el estudio: Universidad Técnica de Ambato (UTA), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH) y Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

Las secciones II y III están organizadas en escala Likert de cinco puntos desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5), formato seleccionado por su capacidad para capturar la intensidad, gradación de actitudes, percepciones, dimensiones cognitivas actitudinales como conductuales. La variable competencias gerenciales (ítems Í1–Í22), se operacionaliza en cuatro dimensiones planificación estratégica, toma de decisiones; liderazgo y trabajo en equipo; eficiencia productiva y orientación a resultados; mientras que la variable intención de emprendimiento sostenible (ítems Í23–Í33), integra las dimensiones de autoeficacia e intención

emprendedora, motivación social y económica, apoyo universitario y ecosistema emprendedor como se observa en la Tabla 4 (George & Mallery, 2003; Field, 2024).

Tabla 4. *Componentes del cuestionario*

Variable	Dimensión	Ítems	N° Ítems
Competencias Gerenciales (V1)	Planificación Estratégica	Í1 Establezco metas claras antes de iniciar un proyecto / Í2 Elaboro planes estructurados para alcanzar objetivos.	5
	Toma de Decisiones	Í6 Tomo decisiones basadas en análisis previo, Í7 Evaluó distintas alternativas antes de elegir una solución	4
	Eficiencia productiva y orientación a resultados	Í16 Utilizo eficientemente los recursos disponibles / Í17, Organizo tareas priorizando las más importantes	7
Intención de Emprendimiento Sostenible (V2)	Autoeficacia e Intención Emprendedora	Í23 Tengo los conocimientos necesarios para iniciar un negocio / Í24 Percibo oportunidades para emprender en mi entorno.	4
	Motivación Social y Económica	Í27 Me motiva emprender para generar impacto social / Í28 Me motiva emprender para generar ingresos económicos.	3
	Apoyo Universitario y Ecosistema Emprendedor	Í30 La universidad fortalece mi formación para emprender / Í31 Tengo acceso a financiamiento para emprender.	4
TOTAL			27

Nota. Elaboración propia con base en el instrumento validado para los estudiantes de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC Zona 3 del Ecuador.

La guía de entrevista estuvo conformada por seis preguntas, articuladas de manera explícita con los ítems y las dimensiones del cuestionario, conforme se evidencia en la matriz de coherencia (Anexo 7). Esta correspondencia garantizó la congruencia metodológica entre ambos instrumentos y sustentó la pertinencia del análisis comparativo de los resultados obtenidos.

3.2.4. Determinación de la muestra y criterios de selección.

La determinación de la muestra sigue el proceso estadístico que implica tomar una cantidad representativa de sujetos de estudio de las mismas características que muestran los componentes de la población a la que pertenecen. En tal sentido, se describe a la población de estudio referida a los estudiantes de la carrera de Administración de la Zona 3 de Ecuador.

Población

La población estuvo conformada por 1.641 estudiantes de la fase de profesionalización cuarto a octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas de las cuatro universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador: UTA, ESPOCH, UNACH y UTC, con contenido académico donde la exposición a contenidos de planificación estratégica, gestión financiera y emprendimiento sostenible es suficiente para medir las variables de estudio (SENESCYT, 2020; Muñoz, 2020).

Tabla 5. *Distribución población por estrato 4 a 8 semestre*

Universidad Pública	Sectorización	Provincia	N° estudiantes
Universidad Técnica de Ambato	Ambato	Tungurahua	1.271
Escuela Superior Politécnica - Chimborazo	Riobamba	Chimborazo	124
Universidad Nacional del Chimborazo	Riobamba	Chimborazo	156
Universidad Técnica del Cotopaxi	Latacunga	Cotopaxi	90
Total			1.641

Nota. Elaboración propia con base en SENESCYT (2020).

Refleja la elección de las cuatro universidades públicas ubicadas en la Zona 3 con su diversidad geográfica entre Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua que concentra el análisis en estudiantes de niveles intermedios y superiores de formación, para que las competencias gerenciales se desarrollen o evidencien sus carencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019; Creswell y Creswell, 2023).

De igual manera, se procedió a la delimitación de la población de estudio y a partir de ésta, se estableció la selección de cuatro autoridades académicas para la aplicación de las entrevistas, una por cada institución participante: UTA (Tungurahua), UNACH (Chimborazo), ESPOCH y UTC (Cotopaxi). La selección de estos informantes clave se debió a sus funciones y experiencia en gestión curricular y académica, lo que permitió obtener información especializada y contextualizada. Por lo tanto, sus contribuciones fueron un recurso apropiado para complementar el elemento cuantitativo y afianzar la interpretación de los resultados desde el punto de vista cualitativo.

Tabla 6. *Distribución de los profesionales para la entrevista*

Cantidad	Distribución	Institución
1	Directora del grupo de investigación de desarrollo financiero empresarial UTA	UTA
1	Analista de evaluación institucional	ESPOCH
1	Docente de la cátedra de Administración de empresas	UNACH
1	Director de maestría	UTC

Nota. Elaboración propia con base en investigación de campo

Muestra

Una vez delineada la población se establece el marco muestral que se refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extraerse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población, y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio. De lo detallado se establece el delineamiento de la muestra.

$$n = \frac{Z^2(n)(p)(q)}{\epsilon^2(N-1) + Z^2(p)(q)}$$

Para la determinación del tamaño muestral se aplicó la fórmula estadística de muestreo aleatorio estratificado para poblaciones finitas propuesta por (Otzen & Manterola, 2020), estructura que permite calcular el número mínimo de unidades muestrales necesarias para obtener resultados estadísticamente representativos con un nivel de confianza y margen de error predeterminados en la fórmula estadística.

Tabla 7. *Descripción de la fórmula*

Símbolo	Descripción	Valor aplicado
n	Tamaño de la muestra a determinar	?
N	Tamaño de la población finita conocida	1.641
Z	Valor crítico correspondiente al nivel de confianza del 95%	1,96
p	Proporción esperada de éxito en la población	0,50
q	Proporción complementaria de fracaso (1 - p)	0,50
e	Margen de error máximo admisible	0,05
Cálculo del numerador		
$Z^2 \times p \times q \times N$ = $(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 1.641 = 1.574,83$		
Cálculo del denominador		
$e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q$ = $(0,05)^2 \times (1.641 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 = 5,0604$		
División numerador / denominador		
n = 1.574,83 / 5,0604 - n = 311 estudiantes		

Nota. Elaboración propia

Debido a los ajustes de redondeo en la distribución, la discrepancia del 0.3% no compromete la representatividad general del muestreo estratificado proporcional que se efectuó. Por tanto, la muestra mínima requerida para garantizar representatividad estadística con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% es de **311 estudiantes**, distribuidos proporcionalmente entre los cuatro estratos institucionales mediante la técnica de afiliación proporcional.

Tabla 8. *Distribución de la muestra por estratos universitarios*

Universidad	Población (N_i)	Fr. Relativa (%)	Muestra (n_i)
UTA	1.271	77,45%	241
ESPOCH	124	7,56%	24
UNACH	156	9,51%	30
UTC	90	5,48%	17
Total	**1.641**	**100%**	**311**

Nota. *Elaborado a partir de las páginas web de las instituciones:* https://www.uta.edu.ec; https://www.espoch.edu.ec; https://www.unach.edu.ec y https://www.utc.edu.ec (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019)

En la Tabla 8 presenta la distribución porcentual de una muestra de 311 estudiantes, extraída de una población de 1.641 y agrupada en cuatro estratos institucionales de la Zona 3 del Ecuador. La mayor participación se concentra en la UTA con 241 participantes que representa el 77,45 %, seguida por la UNACH con 30, ESPOCH con 24 y UTC con 17. Fueron alumnos de cuarto a octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas. Este criterio facilitó una exposición anticipada a contenidos sobre gestión empresarial y se mantuvo el peso relativo de cada institución, robusteciendo la coherencia del posterior análisis comparativo interinstitucional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019; Creswell y Creswell, 2023).

Tabla 9. *Distribución muestral*

Semestre	UTA	ESPOCH	UNACH	UTC	Total, muestra
Cuarto (4°)	50	5	6	4	65
Quinto (5°)	84	8	10	6	108
Sexto (6°)	38	4	5	3	50
Séptimo (7°)	37	4	5	2	48
Octavo (8°)	32	3	4	2	41
Total	**241**	**24**	**30**	**17**	**311**

Nota*. Información tomados de la base de* datos de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC (2024)

En la Tabla 9 se observa la distribución estratificada de los 311 estudiantes por semestre e institución. En cuarto semestre estudiaron 65 alumnos, en quinto 108, en

sexto 50, en séptimo 48 y en octavo 41. La UTA aportó 241 participantes, la ESPOCH 24, la UNACH 30 y la UTC 17, por universidades. Estos resultados reflejan una distribución proporcional a la estructura poblacional de cada estrato, preservan la representación institucional y académica, y refuerzan la precisión estadística del análisis comparativo entre las universidades (CES, 2023).

3.3. Trabajo de campo (o presentación de evidencias, si corresponde).

Esta fase del proceso investigativo permitió ordenar, depurar y analizar los datos obtenidos de la población objeto de estudio en correspondencia con los objetivos y las hipótesis formuladas sobre las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible (Creswell, 2022). El trabajo de campo se realizó en cuatro instituciones de educación superior ubicadas en las tres provincias que conforman la Zona 3 del Ecuador. Su ejecución demandó ajustar los procedimientos de recolección de información a las dinámicas administrativas, los protocolos institucionales y los calendarios académicos de cada universidad (SENESCYT, 2020).

3.3.1. Aplicación de instrumentos.

El instrumento aplicado en esta investigación es un cuestionario de escala *Likert* de cinco puntos con 33 ítems (22 para competencias gerenciales y 11 para intención de emprendimiento sostenible), adaptado sobre el modelo MSAI de Whetten y Cameron (2020) y validado mediante dos fases, juicio de tres expertos, entre julio y agosto, 2024 y prueba piloto con 30 estudiantes en octubre, 2025.

Mitchelmore y Rowley (2020) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2019). La consistencia interna de la prueba considerando que el instrumento que se aplicó a una muestra representativa de 30 estudiantes y posteriormente a 311 en la fase final, permitió concluir que los coeficientes de Alfa calculados para el piloto se obtuvo un coeficiente de 0,896 para la dimensión de compromiso de gestión, 0,912 para la dimensión de emprendimiento sostenible y un alfa total de 0,938 para la escala completa.

De lo anterior, la información que se recopila en cuanto a competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible, tiene como fin evaluar la validez de las fuentes de información a las que se acude, con el fin de determinar si la información que se obtiene a partir de los instrumentos es relevante para la investigación y organizar la información de manera que se pueda abarcar todo el tema de estudio, sintetizando las ideas fundamentales para recopilar de manera formal la información, analizarla y presentarla en un reporte final en el análisis de resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019).

Tabla 10. *Aportes del panel y validación del instrumento de investigación*

Validador	Criterios	Valoración general	Aportes y observaciones al instrumento
Validador 1	Suficiencia Coherencia Relevancia Claridad Redacción	Muy Bueno en todos los criterios. Bueno en ítems de gestión de recursos.	Reconoce coherencia interna del instrumento con el modelo de competencias gerenciales y su pertinencia para medir la relación entre variables en poblaciones universitarias.
Validador 2		Muy Bueno en mayoría de criterios Bueno en coherencia de dimensión ES_ECO	Identifica oportunidad de enriquecimiento en ítems 27, 28 y 29 mediante la incorporación de referentes explícitos a los ODS 4, 8 y 9 fortaleciendo la validez de contenido.
Validador 3		Muy Bueno en criterios generales Ítems 5 - 9 claros.	Recomienda incorporar reactivos orientados a la toma de decisiones basada en datos contemporáneos.

Nota. Elaboración propia con base en la información de la matriz de evaluación de expertos.

El panel de tres expertos validó el instrumento con calificaciones muy bueno, bueno superiores al 80% en todos los criterios evaluados, confirmando su idoneidad para medir la relación entre competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible en los estudiantes de la Zona 3; las observaciones convergentes precisión semántica, incorporación de referentes ODS y fortalecimiento de toma de decisiones basada en datos fueron integradas en la versión definitiva (Mitchelmore y Rowley, 2020; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

En la primera fase, el juicio de expertos se confirma la pertinencia teórica, así como la metodológica en las 33 preguntas. En el juicio en el que convergen el análisis de los 3 expertos en referencia a las variables de estudio. En tanto que la segunda tuvo un carácter netamente estadístico, el cual permite cualificar la consistencia a través de Alfa de Cronbach como coeficiente estadístico en la investigación y que estimó la covarianza entre cada una de las preguntas diseñadas en las dimensiones del

instrumento y así evaluar la contribución del reactivo con base en él constructo utilizado como establece la validación en la Tabla (Keith, 2018; Field, 2024).

Tabla 11. *Fiabilidad por dimensión e instrumento: Alfa de Cronbach.*

Variable	Dimensión	α Cronbach	N	Nivel de Consistencia
Competencias Gerenciales (CG)	Habilidades técnicas	,773	9	Alta (0.61–0.80)
	Habilidades interpersonales	,725	9	Alta (0.61–0.80)
	Liderazgo	,758	9	Alta (0.61–0.80)
	Toma de decisiones estratégicas	,696	9	Alta (0.61–0.80)
	Gestión del cambio	,692	9	Alta (0.61–0.80)
	Total, instrumento cg	,698	45	Alta (0.61–0.80)
Emprendimiento Sostenible (EmpS)	Identificación de oportunidades	,752	9	Alta (0.61–0.80)
	Innovación y creatividad	,679	9	Alta (0.61–0.80)
	Gestión de recursos	,818	9	Muy alta (0.61–0.80)
	Decisiones bajo incertidumbre	,810	9	Alta (0.61–0.80)
	Crear valor y sostenibilidad	,692	9	Alta (0.61–0.80)
	Total, instrumento emps	,796	45	Alta (0.61–0.80)

Nota. Los valores por dimensión corresponden a la prueba piloto que se aplicó a estudiantes de la Zona 3 del Ecuador (noviembre, 2025).

En tanto que la validez de contenido se adopta el enfoque de (Hernández-Nieto, 2002, citado en Pedrosa et al., 2013), los expertos evalúan los ítems en función de su relevancia y representatividad, emitiendo criterios individuales sobre el grado de emparejamiento entre elementos y contenidos a ser evaluados (Abad, et al., 2011).

Tabla 12. *Escalas de validez de contenido*

k< ,6	Validez y concordancia inaceptable
,60<= k <= ,70	Validez y concordancia deficientes
,71<=k<=,8	Validez y concordancia aceptable
,81<=k<=,9	Validez y concordancia buenas
,9< k	Validez y concordancia excelente

Nota. Elaboración propia

Tabla 13. *Competencias gerenciales, CG, emprendimiento sostenible*

Dimensión	Sxi	Mxi	CVC1	Pxi	CVC2	validez
CG	69	4.31	0.862	0.00039	85.8%	Buena
EmpS	72	4.50	0.900	0.00039	89.6%	Buena

Nota. Elaboración propia

Para medir las variables competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible se escogió una escala Likert de cinco puntos, ya que permite expresar la intensidad y gradación de las actitudes, percepciones e intenciones de los participantes. Esta estructura fue adecuada para evaluar componentes cognitivos,

actitudinales y conductuales, que no pueden ser reducidos a respuestas dicotómicas sin afectar la variabilidad de la información. De igual manera, su estructura facilitó la estimación de la consistencia interna de las puntuaciones a través del coeficiente Alfa de Cronbach (Matas, 2018; Ajzen, 1991) (Matas, 2018; Ajzen, 1991).

La prueba piloto se aplicó en octubre de 2025 a 30 estudiantes del área profesional, distribuidos entre los cuatro estratos institucionales. Los resultados mostraron una alta consistencia interna, con un Alfa de Cronbach de 0,896 para competencias gerenciales, 0,912 para emprendimiento sostenible y 0,938 para la escala global. Además, el análisis de discriminación por ítem mostró que al eliminar cualquiera de los reactivos no aumentaba el coeficiente global, por lo que se mantuvieron los 33 ítems del cuestionario (Keith, 2018; Field, 2024).

A partir de los resultados del pilotaje se reformularon reformular los enunciados de los ítems 16 y 22, con el objetivo de mejorar la precisión semántica de los mismos y se clarificaron las categorías de respuesta. De igual forma se estableció un tiempo estimado de 12 minutos, información que se recogió en el protocolo definitivo de aplicación. Estos ajustes facilitaron la mejor comprensión del instrumento, la integridad de las respuestas y redujeron el riesgo de abandono durante su aplicación con los 311 estudiantes de las cuatro universidades de la Zona 3 del Ecuador (Matas, 2018; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

De esta manera la validez , los resultados se presentan en la Tabla 13, en donde la dimensión competencias gerenciales obtuvo un coeficiente corregido de 0,858 (Mxi=4,31), mientras que la dimensión emprendimiento sostenible alcanzó un coeficiente corregido de 0,896 (Mxi = 4,50). Los dos coeficientes superaron el umbral de aceptación de 0,80, por lo cual las dimensiones se ubican en la categoría de validez y concordancia. En su conjunto, los resultados del juicio de expertos y de la prueba piloto avalan la pertinencia, validez de contenido y fiabilidad del instrumento para su aplicación definitiva.

Tabla 14. *Varianzas individuales por ítem*

Ítem	Descripción del ítem	Media ($\bar{X}$)	Varianza (S_i^2)
Variable 1: Competencias Gerenciales (CG) — Ítems Í1–Í22			
Planificación estratégica (CG_P)			
Í1	Establecer metas claras antes de iniciar un proyecto	3.83	0.76
Í2	Elaboro planes estructurados para alcanzar objetivos	3.87	0.70
Í3	Analizo el entorno antes de tomar decisiones importantes	3.83	0.63
Í4	Identificación de oportunidades de mejora en organización	3.83	0.70
Í5	Anticipo riesgos antes de ejecutar un plan	3.83	0.70
Toma de decisiones (CG_TD)			
Í6	Tomo decisiones basadas en análisis previo	3.83	0.63
Í7	Evalúo distintas alternativas antes de elegir una solución	3.83	0.76
Í8	Asumo responsabilidad por mis decisiones	3.87	0.63
Í9	Tomo decisiones oportunas en situaciones de presión	3.77	0.63
Liderazgo (CG_L)			
Í10	Motivo a otras personas para alcanzar metas comunes	3.83	0.70
Í11	Fomento el trabajo en equipo	3.90	0.70
Í12	Comunico claramente mis ideas	3.77	0.63
Í13	Gestiono conflictos de manera constructiva	3.83	0.70
Í14	Inspiro confianza en mi equipo	3.83	0.70
Í15	Administro adecuadamente el tiempo	3.83	0.63
Eficiencia productiva (CG_EP)			
Í16	Utilizo eficientemente los recursos disponibles	3.83	0.70
Í17	Organizo tareas priorizando las más importantes	3.83	0.70
Í18	Busco asesoría ante limitaciones técnicas o legales	3.83	0.63
Í19	Me enfoco en cumplir objetivos establecidos	3.83	0.70
Í20	Evalúo constantemente el desempeño de mis proyectos	3.83	0.63
Í21	Busco mejorar continuamente mis resultados	3.97	0.99
Í22	Persisto ante dificultades hasta alcanzar metas	3.89	1.06
Variable 2: Intención de Emprendimiento Sostenible (IES) — Ítems Í23–Í33			
Autoeficacia e intención emprendedora			
Í23	Conocimientos-habilidades-experiencia en iniciar negocio	3.66	1.59
Í24	Percibo oportunidades para emprender en mi entorno	3.95	1.00
Í25	Emprender es una opción profesional viable para mí	3.94	1.04
Í26	Tengo intención de emprender en los próximos años	3.97	0.89
Motivación social y económica			
Í27	Me motiva emprender para generar impacto social	3.99	0.86
Í28	Me motiva emprender para generar ingresos económicos	3.98	0.87
Í29	Emprender es alternativa a dificultad de conseguir empleo	4.02	0.94
Apoyo universitario y ecosistema emprendedor			
Í30	La universidad fortalece mi formación para emprender	3.83	0.97
Í31	Tengo acceso a financiamiento para emprender	3.95	0.85
Í32	Programas gubernamentales que apoyan el emprendimiento	3.97	0.88
Í33	Acceso a infraestructuras comerciales y profesionales	3.91	0.93
	Σ (n = 33 ítems)	**127.66**	**26.43**

Nota. Elaborado con base en Field, (2024) e información de campo

En la variable intención de emprendimiento sostenible, el ítem 23 registró la media más baja ($\bar{X}$=3,66) y la mayor varianza (S2=1,59), evidenciando una valoración favorable y elevada heterogeneidad. En contraste, la motivación social y económica alcanzó puntuaciones superiores, destacándose el emprendimiento como alternativa frente al desempleo ($\bar{X}$=4,02); asimismo, el apoyo universitario superó 3,80. Estos

resultados sugieren que la disposición emprendedora está fortalecida por factores motivacionales, aunque persisten diferencias en la autoeficacia percibida. Esta brecha respalda la pertinencia del Modelo CGIES-TCP (Aguirre et al., 2025; Ocampo & Pulgarín, 2025).

Los resultados de este estadístico para las competencias gerenciales y el emprendimiento sostenible en totalidad para todo el instrumento de recolección de información muestran consistencia interna excelente acorde con los criterios teóricos de Taber (2018), quien valida la capacidad de recolección de información en referencia a cada una de las variables analizadas en dicho estudio para no discriminar y excluir el instrumento diseñado.

3.3.2. Procesamiento de la información.

Se aplicaron tres niveles estadísticos complementarios: descriptivo, correlacional e inferencial. Los datos recogidos mediante Google Forms se exportaron a IBM SPSS Statistics versión 26, un software reconocido por Field (2024) como un estándar para el análisis sistemático y reproducible en las ciencias sociales. Para la depuración se corroboraron los valores perdidos e identificaron casos atípicos mediante la distancia de Mahalanobis y se aprobaron las suposiciones de normalidad mediante la prueba Kolmogórov-Smirnov. Estas prácticas son vitales para asegurar la protección de la integridad de los datos antes de proceder con el análisis inferencial.

El análisis se realizó en tres etapas sucesivas con el software SPSS versión 26. En un primer lugar se utilizó el módulo de estadística descriptiva para calcular frecuencias absolutas y relativas, medias, desviación estándar y varianza por ítem y dimensión. En segundo lugar, se procedió a realizar las distribuciones que permitieron caracterizar el perfil competencial de los 311 estudiantes de la Zona 3. En tercer lugar, se calculó el coeficiente de Pearson mediante el módulo de correlaciones bivariados para las variables CG_TD_I6 y ES_IE_I26, obteniéndose un r=0.126* (p=0.026).

El hallazgo apoya lo que Schlaegel y Koenig (2021) plantearon como una expresión estadística del efecto del déficit de control conductual percibido en la intención de

los emprendedores sostenibles, la prueba de ANOVA de un factor identificó diferencias significativas entre los cuatro estratos institucionales UTA, ESPOCH, UNACH y UTC en las dimensiones de ambas variables. También se utilizó la regresión lineal simple para evaluar la capacidad predictiva de las habilidades gerenciales sobre la intención de emprendimiento, estableciendo así los fundamentos empíricos que respaldan y guían el modelo CGIES-TCP propuesto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019; Pallant, 2020; Field, 2024).

Además, desde el enfoque cualitativo con la información obtenida en las entrevistas se procesó contenido con categorización deductiva, decisión que respondió a una necesidad concreta del estudio: las respuestas de las autoridades académicas debían poder compararse con los resultados de la encuesta, y esa comparación solo es posible cuando ambas fuentes se leen desde las mismas categorías, en este caso, las seis dimensiones del cuestionario (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019). Las entrevistas, transcritas para resguardar la identidad de los informantes (E1 a E4), fueron ordenadas en una matriz en la que se registraba dónde el juicio de las autoridades coincidía con las cifras, dónde las matizaba y dónde abría interpretaciones que los números por sí solos no ofrecían; de ese contraste surgió la triangulación que sustenta la discusión de resultados y la validación de la propuesta (Creswell y Creswell, 2023).

3.3.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

La técnica de recolección empleada fue la encuesta estructurada a través de cuestionario de escala *Likert* a estudiantes entre cuarto y octavo semestre de la carrera de administración de empresas pertenecientes a las cuatro universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador: Universidad Técnica de Ambato (UTA), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH) y Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), elegidas por su representación regional, la similitud estructural de las mallas curriculares y su relación directa con el objetivo de investigación (Arias, 2020; Muñoz, 2021).

Por tanto, examinar la conexión entre habilidades gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible en el entorno universitario de la Zona 3 determino

generar la ampliación de la escala Likert en la medición de las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible, por cuanto permite capturar con mayor precisión las variaciones actitudinales de los estudiantes universitarios. Taufique et al. (2026) confirman que escalas con mayor número de categorías incrementan la capacidad discriminatoria y optimizan la recuperación de información, dado que formatos reducidos suprimen matices que son determinantes en constructos multidimensionales como los medidos en esta investigación.

La Universidad Estatal de Pastaza, fue excluida del estudio debido a que no ofrece la carrera de Administración de Empresas, condición que la desvincula del problema y de la hipótesis central que sustenta esta tesis.

Tabla 15. *Delimitación institucional*

Universidad	Ubicación geográfica: Zona 3	Provincia	Estudiantes (4°–8°)
Universidad Técnica de Ambato (UTA)	Ambato	Tungurahua	1.271
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)	Riobamba	Chimborazo	124
Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)	Riobamba	Chimborazo	156
Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)	Latacunga	Cotopaxi	90
Total			**1.641**

Nota. Elaboración propia con base en SENESCYT (2020).

En la Tabla 15 se muestra que la delimitación institucional de la población en estudio existe la estructura técnica para la integración de un análisis de las 4 universidades públicas en referencia a las competencias gerenciales y su intención de emprendimiento sostenible, por cuanto su pertinencia configura una base empírica sólida en la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

3.4. Análisis de los resultados

El procesamiento de la información adoptó tres niveles complementarios descriptivo, correlacional e inferencial en coherencia con el enfoque cuantitativo y el alcance

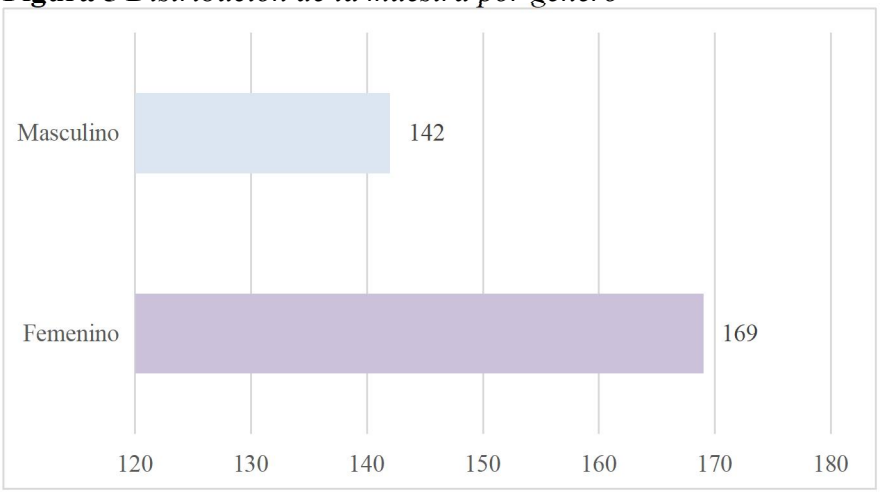
correlacional-explicativo que orienta esta investigación. Los datos recolectados mediante el cuestionario validado de escala Likert de cinco puntos fueron codificados, depurados y organizados en IBM SPSS Statistics versión 26, plataforma que Field (2024) reconoce como referente metodológico para el análisis estadístico sistemático y reproducible en ciencias sociales y administrativas.

El proceso de depuración consistió, básicamente, en sanear la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, revisando una submuestra de las encuestas conforme al procedimiento recomendado por Hair et al. (2019). Bajo lo indicado en esta etapa se destaca la importancia de la crítica, que es una forma de revisión de datos, así la tabulación consistió en agrupar o ubicar cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias para caracterizar las competencias gerenciales y la intención del emprendimiento sostenible de los 311 estudiantes de la Zona 3 identificando las brechas formativas por cada dimensión.

En el nivel correlacional se aplicó el coeficiente de Pearson para determinar la dirección e intensidad de la relación entre competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible, obteniendo $r=0.126^*$ ($p=0.026$), resultado que Schlaegel y Koenig (2021) respaldan como evidencia estadística de la influencia del déficit de control conductual percibido sobre la intención emprendedora. En el nivel inferencial, el análisis ANOVA evaluó diferencias significativas entre los cuatro estratos institucionales UTA, ESPOCH, UNACH y UTC y la regresión lineal simple estimó la capacidad predictiva de las competencias gerenciales sobre la intención emprendedora sostenible, fundamento que orienta la propuesta del Modelo CGIES-TCP desarrollada (Field, 2024; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

La coherencia analítica entre los datos y los fundamentos conceptuales del estudio se evidencia en las tablas estadísticas y figuras de este capítulo, donde cada resultado frecuencias, medias, varianzas, Pearson, ANOVA y regresión lineal se interpreta en correspondencia directa con las cinco dimensiones operacionalizadas de ambas variables.

Figura 5 *Distribución de la muestra por género*



Nota. La Figura muestra la distribución de la muestra por género en la Zona 3 de Ecuador. Fuente: Encuestas (2025).

Concretamente, la Tabla 11 y las Figuras 4 a 12 revelan el déficit de control conductual percibido (DCCP) como brecha central de la investigación hallazgo que dialoga con Schlaegel y Koenig (2021), Fayolle et al. (2020) y Moriano et al. (2023), y que fundamenta el Modelo CGIES-TCP propuesto en el capítulo IV (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

Se observa una distribución equilibrada por género: 169 mujeres (54.3%) y 142 hombres (45.7%), composición coherente con la matrícula real de las carreras administrativas en instituciones públicas de la Zona 3, donde la participación femenina registra tendencia creciente (Brush et al., 2019). Este equilibrio fortalece la representatividad del estudio y permite identificar en resultados posteriores patrones diferenciados por género en el desarrollo de competencias gerenciales y su incidencia sobre la intención de emprendimiento sostenible. Este hallazgo es relevante dado que la formación con metodologías activas reduce significativamente la brecha de género en la intención emprendedora (Gupta et al., 2020; Ramírez-Molina et al., 2021).

Se presentan nueve ítems representativos de las variables (competencias gerenciales) y (emprendimiento sostenible), evaluados en escala Likert de cinco puntos sobre una muestra de n=311 estudiantes de UTA, ESPOCH, UNACH y UTC.

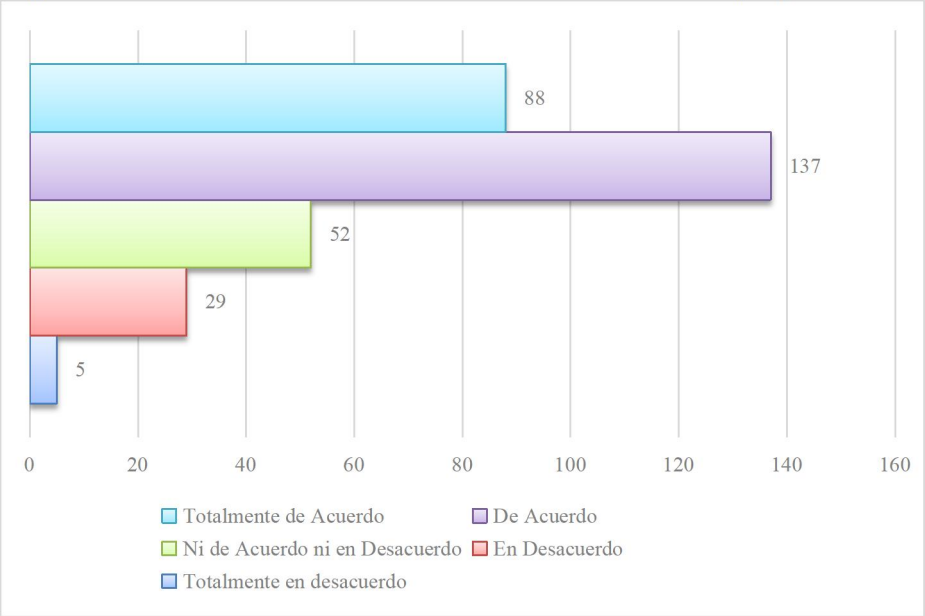
Las competencias gerenciales se operacionalizan en cinco dimensiones a través de 33 ítems, considerándolas como el sistema articulado de capacidades cognitivas, actitudinales y conductuales que se construyen de forma progresiva en la trayectoria

formativa y se manifiestan en conductas directivas orientadas a resultados organizacionales (Mitchelmore y Rowley, 2020). Para cada ítem se expone el enunciado, la Figura correspondiente, el análisis cuantitativo resumido y la interpretación cualitativa (Field, 2024).

Análisis de la dimensión: Planificación estratégica

En el marco de las competencias gerenciales se integran de forma sistémica habilidades, conocimientos, valores y actitudes que generan en el futuro profesional universitario una praxis ética en un entorno volátil, en donde sus capacidades cognitivas, sus actitudes y conductas se enfocan al progreso de su trayectoria académica (Mitchelmore & Rowley, 2020; Tobón, 2021). En este punto, la planificación estratégica surge como la dimensión estructural que tienen más incidencia en el desarrollo y uso de los recursos que articula las demás competencias y por ende su perfil profesional permitiendo el cumplimiento de sus metas y estableciendo una representatividad organizacional de avanzada (Field, 2024).

Figura 6 *Establecimiento de metas claras al inicio de un proyecto*



Nota. La Figura indica el establecimiento de metas de los jóvenes en la Zona 3 de Ecuador. Fuente: Encuestas (2025).

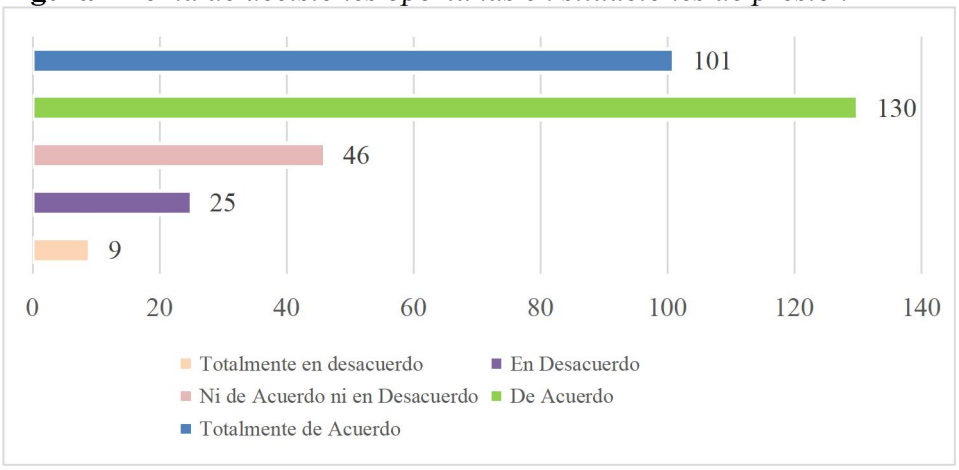
Los resultados muestran que el 72.4% de los alumnos se posicionó de manera positiva frente a la definición de objetivos, lo que permite concluir que la competencia directiva fue percibida de manera positiva. Se trata de un alto grado de déficit de control conductual percibido, según la Teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991). Esta capacidad relaciona habilidades gerenciales con la intención de un emprendimiento sostenible y es un predictor sólido de la conducta emprendedora (Krueger et al., 2021).

No obstante, el restante 27,6%, entre neutrales (16,7 %, n = 52) y desfavorables (10,9%, n = 34), evidencia falta de consolidación a nivel cognitivo del reconocimiento. Esta situación cuestiona el diseño curricular de las carreras administrativas de la Zona 3 y consolida el descubrimiento del déficit de control conductual percibido (DCCP), evidenciando la necesidad de intervención pedagógica en sintonía con el ecosistema productivo regional (Mitchelmore & Rowley, 2020; OECD, 2021).

Análisis de la dimensión toma de decisiones

Una de las exigencias más importantes de la competencia directiva es la toma de decisiones en condiciones de presión, ya que implica la integración simultánea del análisis de la situación, la tolerancia a la incertidumbre y la capacidad de responder adaptativamente en periodos limitados de tiempo (Hellriegel et al., 2002).

Figura 7 *Toma de decisiones oportunas en situaciones de presión*



Nota. La Figura muestra el perfil de toma de decisiones de los jóvenes universitarios en la Zona 3 de Ecuador. Fuente: Encuestas (2025).

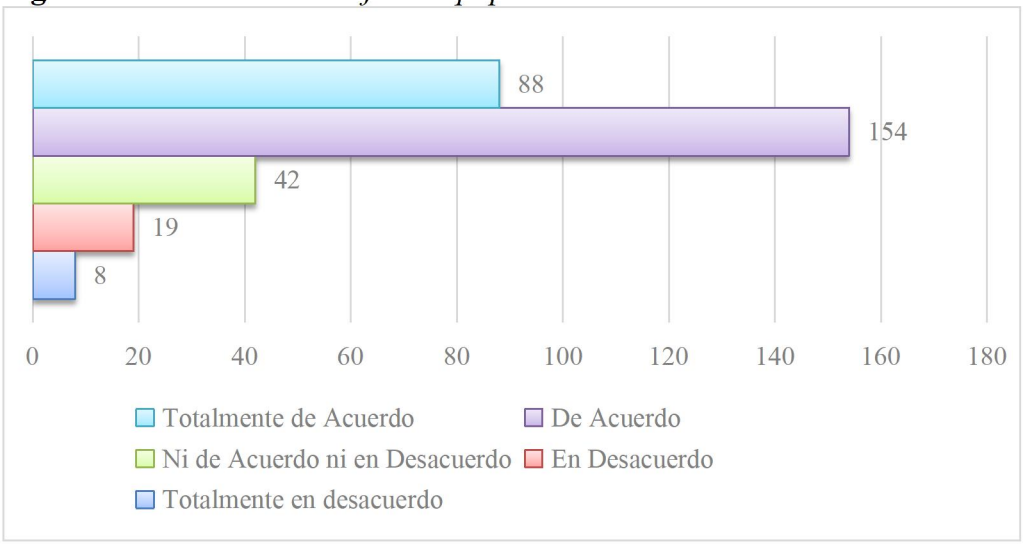
Los resultados apuntan que el 74.3% de los alumnos manifestó dominio en la toma de decisiones bajo presión (de acuerdo: 41.8%, n=130; totalmente de acuerdo: 32.5%, n=101), lo que, de acuerdo con la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), refleja un grado de autoeficacia directiva que favorece la conducta emprendedora sostenible (Krueger et al., 2021).

El área crítica del 25,7% evidencia una brecha formativa no explorada, que intensifica el descubrimiento del DCCP y pone en duda la pertinencia de los modelos pedagógicos actuales en UTA, ESPOCH, UNACH y UTC. Esto pone en evidencia la necesidad imperiosa de integrar escenarios de simulación de decisiones y resolución de problemas complejos de manera acorde con la dinámica empresarial de la Zona 3 (Hellriegel et al., 2002; OECD, 2021).

Análisis de la dimensión liderazgo y trabajo en equipo

De acuerdo con Torres y Luján Johnson (2022), el liderazgo organizacional contemporáneo trasciende la administración individual, evolucionando hacia una competencia relacional que moviliza y dirige a colectivos en dirección a metas comunes. La promoción del trabajo en equipo articula competencias en comunicación, administración de conflictos y motivación *prosocial*. La percepción del fomento del trabajo en equipo se muestra, en la Figura 9.

Figura 8 *Fomento del trabajo en equipo*



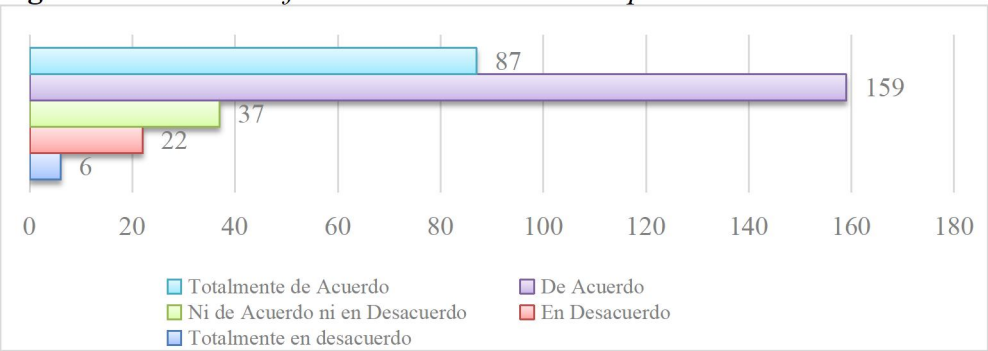
Nota. Se muestra el fomento de trabajo en equipo de los jóvenes universitarios en la Zona 3 de Ecuador.

Los datos evidencian que el 77.8% de los estudiantes manifestó dominio favorable en el desarrollo del trabajo en equipo (De Acuerdo: 49.5%, n=154; Totalmente de Acuerdo: 28.3%, n=88), el mayor porcentaje dentro de los ítems analizados, lo que se relaciona con la norma subjetiva de la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991): el estudiante que lidera con eficacia equipos ha interiorizado referentes sociales favorables al emprendimiento sostenible, consolidando el liderazgo relacional como competencia gerencial de alto impacto (Torres & Luján Johnson, 2022; Krueger et al., 2021). Sin embargo, el restante 22.2% neutrales (13.5%, n=42) y desfavorables (8.7%, n=27) revela una brecha relacional que profundiza el DCCP y exige la incorporación de metodologías colaborativas contextualizadas al ecosistema productivo de la Zona 3.

Análisis de la dimensión de gestión de recursos

La gestión de recursos integra la planificación financiera, y la administración de insumos, que acoplados sinérgicamente con el control configuran una gestión orientada al logro de las metas (Maldonado, 2022); de manera que desde la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), induce de forma favorable a la intención emprendedora y se da paso a la optimización de recursos en los actuales mercados volatilizados por la incertidumbre (Krueger et al., 2021).

Figura 9 *Utilización eficiente de los recursos disponibles*



Nota. La Figura muestra la utilización de los recursos disponibles en los jóvenes universitarios en la Zona 3 de Ecuador. Fuente: Encuestas (2025).

Este hallazgo coincide con los planteamientos de Ramírez-Molina et al. (2021) quienes señalan que las competencias transversales de gestión tienden a desarrollarse de forma relativamente uniforme en contextos formativos homologados como las facultades de Administración de Empresas reguladas por el CES. De igual manera, la

alta autopercepción en esta dimensión puede ser vista como un efecto del contexto socioeconómico de la Zona 3, donde la eficiencia en el uso de recursos es una práctica que los estudiantes asumen desde su entorno familiar y productivo mucho antes de llegar a la formación universitaria formal.

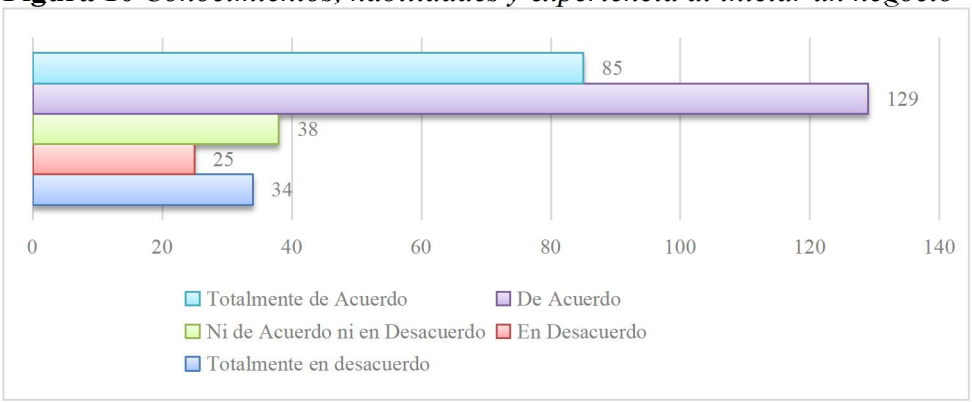
Evaluación de la intención de emprendimiento sostenible

La intención de emprendimiento sostenible se operacionaliza como la disposición de los estudiantes a desarrollar iniciativas empresariales que integren simultáneamente el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental, en línea con el enfoque de triple resultado (Hörisch et al., 2024). Su medición se organiza en cuatro ejes interrelacionados: capital humano emprendedor, intención emprendedora, motivación de impacto social y motivación reactiva ante la precariedad laboral (Aguirre et al., 2025; Ocampo y Pulgarín, 2025).

Análisis de la dimensión capital humano emprendedor

El capital humano emprendedor conocimientos, habilidades y experiencias percibidas para iniciar una empresa es el sustrato cognitivo sobre el cual se construye la intención emprendedora (Anosike y Oluwatobi, 2021). La Figura 11 muestra los resultados obtenidos de esta dimensión.

Figura 10 *Conocimientos, habilidades y experiencia al iniciar un negocio*



Nota. Se muestran los conocimientos, habilidades y destrezas de jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

Se observa que el Í23 obtuvo la media más baja del instrumento ($\bar{X}$ = 3.66), lo que evidencia que un porcentaje significativo de los 311 estudiantes no se percibe con

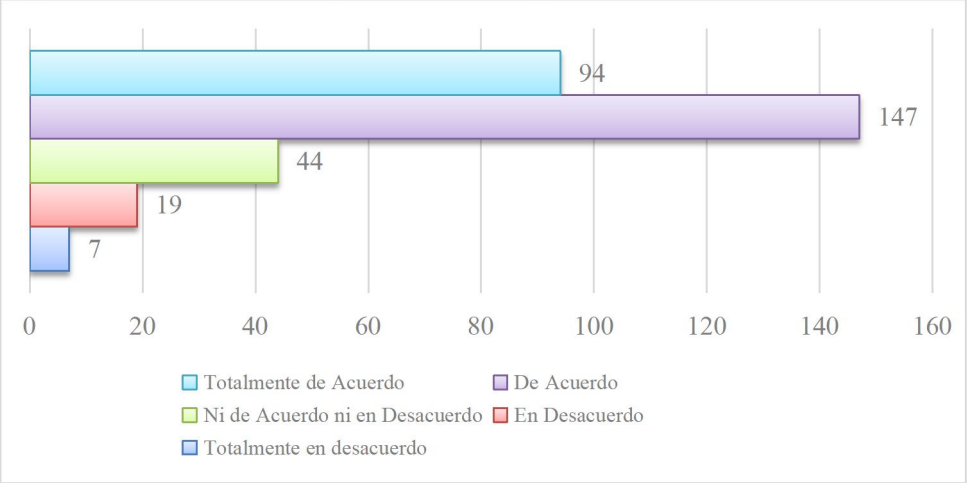
capacidades suficientes para emprender, hallazgo que no refleja limitación individual sino una insuficiencia estructural del diseño curricular para fortalecer el déficit de control conductual percibido, brecha central identificada en esta investigación (Schlaegel y Koenig, 2021) y que fundamenta la propuesta del Modelo CGIES-TCP.

La Figura 11 muestra el 68.8% de los estudiantes se manifestó favorablemente De acuerdo (129) y Totalmente de acuerdo (85), mientras que el 31.2% restante refleja dudas o desacuerdo sobre sus capacidades para iniciar un negocio. La brecha cuantitativa es la expresión cualitativa del déficit de control conductual percibido (DCCP). La TCP señala como el mayor inhibidor para que la intención emprendedora se transforme en acciones concretas (Ajzen, 1991; Lortie y Castogiovanni, 2020), hallazgo respaldado estadísticamente por Schlaegel y Koenig (2021) que sustenta la propuesta curricular como respuesta estructural a la insuficiencia formativa de las instituciones de la Zona 3.

Análisis de la intención emprendedora

La intención emprendedora es la variable dependiente central de esta investigación y el predictor más directo del comportamiento emprendedor según la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991). Krueger et al. (2021) afirman que esta intención medida en un horizonte temporal cercano a la graduación es el indicador más robusto del emprendimiento efectivo.

Figura 11 *Intención de emprender en los próximos años*



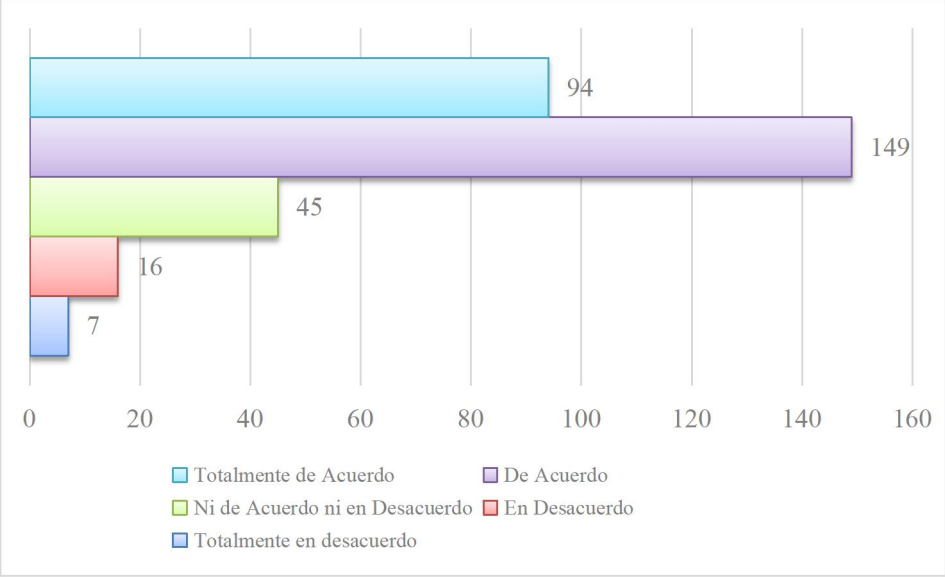
Nota. Se muestran cifras de la intención de emprender en los jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

La Figura 12 muestra que el 77.5% de los estudiantes manifestó intención favorable de emprender de acuerdo (147) y Totalmente de acuerdo (94), con una media de $\bar{X}$ = 3.97, en el análisis correlacional arrojó r=0.126* (p=0.026). Pero, al compararla con la media más baja del Í23 ($\bar{X}$ = 3.66), esta distribución muestra una diferencia cognitiva importante: los estudiantes quieren emprender, pero no confían plenamente en sus capacidades para hacerlo, lo cual es una expresión directa del DCCP que Liñán et al. (2021) y Schlaegel y Koenig (2021) atribuyen a los déficits en competencias gerenciales aplicadas desde los currículos universitarios, brecha que se debe revertir.

Análisis de la dimensión motivación de impacto social

La motivación prosocial va más allá de la lógica instrumental del lucro, integrándose en una orientación ética que conforma el núcleo mismo del concepto de emprendimiento sostenible (Hörisch et al., 2024). Rosário et al. (2022) señalan que los emprendedores con motivaciones de impacto social presentan mayor adaptación estratégica, mayor persistencia ante la adversidad y mayor propensión a desarrollar modelos de negocio alineados con los ODS, perfil que los resultados de la Zona 3 evidencian como potencial latente que la formación universitaria en competencias gerenciales debe activar y consolidar.

Figura 12 *Motivación para emprender con generación de impacto social*



Nota. Se muestra la motivación para emprender con impacto social en los jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

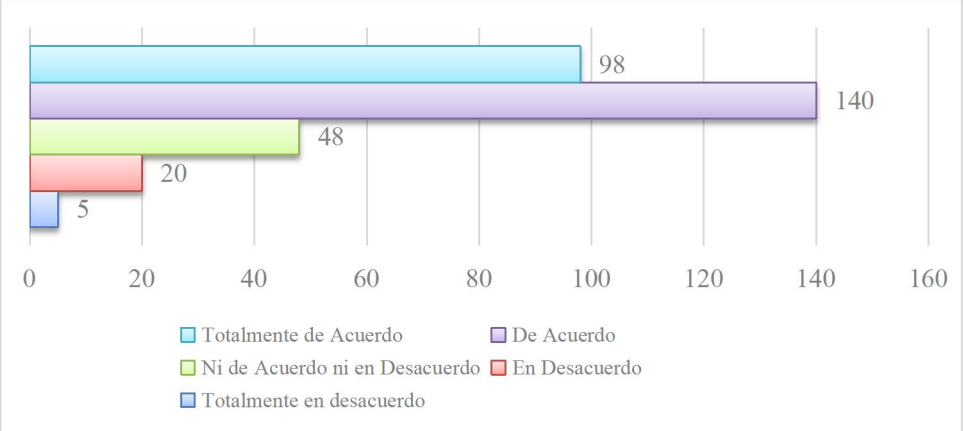
En la Figura 13 se observa que el 78.1% de los estudiantes se pronunció a favor de la motivación prosocial, mientras que sólo un 7.4% lo hizo en contra, con una media de $\bar{X} = 3.87$. Desde un enfoque cualitativo, este resultado resulta relevante para contrastar la motivación prosocial con la motivación reactiva ante la precariedad laboral, una diferencia que pone de relieve la predominancia de motivaciones proactivas en la jerarquía motivacional de la muestra.

Lo anterior, concuerda con los postulados del emprendimiento sostenible como un constructo que trasciende la dicotomía entre rentabilidad y responsabilidad social (Bacq y Aguilera, 2022). Szerb et al. (2022) evidencian que el emprendimiento motivado por el propósito social produce iniciativas de mayor sofisticación tecnológica y mayor contribución al desarrollo territorial, perfil motivacional que los estudiantes de la Zona 3 ya poseen pero que requiere ser activado y consolidado mediante una formación universitaria estructurada en competencias gerenciales, fundamento empírico que orienta directamente la propuesta.

Análisis de la dimensión motivación de ingresos económicos

El factor económico, se convierte en el elemento más importante en los estudiantes que evalúan la idea de emprender, según Ajzen (1991). Por ende, en el contexto de necesidad, el subempleo y el desempleo promueven en el emprendedor una puerta de entrada hacia el logro de sus objetivos (INEC, 2023) en donde la motivación principal es la generación de ingresos.

Figura 13 *Motivación generación de ingresos*



Nota. Se muestra la motivación como generación de ingresos de jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

La Figura 13 muestra que el 76.5% de los estudiantes mostró una motivación económica favorable de acuerdo (140) y totalmente de acuerdo (98), mientras que el 8.0% dio respuestas desfavorables y el 15.4% se mantuvo en una posición neutral, con una media de $\bar{X} = 3.84$. La convergencia cualitativa entre esta motivación económica y la motivación prosocial identificada en el Í27 configura un perfil motivacional dual en el que los estudiantes de la Zona 3 no perciben el impacto social y la generación de ingresos como objetivos en tensión, sino como dimensiones complementarias del emprendimiento sostenible, orientación que se alinea directamente con el enfoque de triple resultado adoptado en esta investigación (Hörisch et al., 2024).

Esta doble configuración motivacional resulta de particular importancia, ya que evidencia que la disposición a emprender está presente y es consistente, pero necesita ser impulsada a través de competencias gerenciales que transformen dicha motivación en una capacidad de acción empresarial efectiva y sostenible, sustento empírico sobre el cual se construye y se fundamenta el Modelo CGIES-TCP que se plantea en el capítulo IV (Szerb et al., 2022; Ocampo y Pulgarín, 2025).

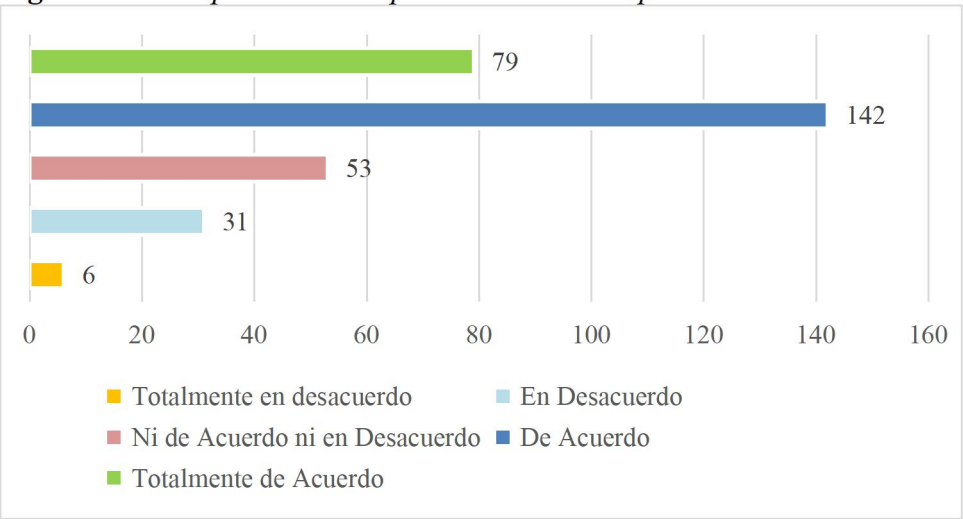
Análisis de la dimensión motivación reactiva

La motivación emprendedora por necesidad, impulsada por la dificultad de acceder al mercado laboral formal, presenta una posición analíticamente diferenciable respecto a la motivación por oportunidad, en tanto que no surge de una valoración positiva autónoma del emprendimiento, sino de una evaluación comparativa entre opciones profesionales percibidas como igualmente inciertas (Lasio et al., 2020).

En el Ecuador, el subempleo juvenil empuja a los graduados a la opción del autoempleo como medio de subsistencia, por lo cual esta faceta asume particular relevancia diagnóstica: si la intención de emprender de los estudiantes de la Zona 3 está impulsada mayoritariamente por la necesidad y no por la oportunidad, los emprendimientos que se generen tendrán menor sofisticación estratégica, menor sostenibilidad y menor impacto territorial, lo cual refuerza la urgencia de fortalecer

las competencias gerenciales desde la formación universitaria, con el fin de transformar esa motivación reactiva en capacidad emprendedora proactiva y sostenible (INEC, 2023; Espinosa et al., 2024).

Figura 14 *El emprendimiento por carencia de empleo*



Nota. Se muestran cifras del emprendimiento como carencia de empleo de jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

La Figura 14 muestra que un 71.1% de los estudiantes reconoce que el emprendimiento es una alternativa ante la precariedad laboral, frente a un 11.9% de respuestas desfavorables. Sin embargo, cualitativamente este dato debe leerse en perspectiva comparada: la motivación reactiva ocupa una posición secundaria respecto a la motivación prosocial (78.1%) y económica (76.8%), configurando una jerarquía motivacional que contrasta favorablemente con el patrón prevalente del emprendimiento ecuatoriano predominantemente por necesidad documentado por Espinosa et al. (2024).

Este hallazgo sugiere que los estudiantes de la Zona 3 perciben el emprendimiento no solo como una salida ante la precariedad laboral, sino como una opción proactiva de generación de valor, perfil motivacional que la formación universitaria en competencias gerenciales debe consolidar para transformar esa disposición en iniciativas empresariales sostenibles de impacto territorial (Lasio et al., 2020; Hörisch et al., 2024).

El análisis conjunto de los ítems representativos de ambas variables permite construir un perfil competencial y motivacional de alta relevancia científica, que se articula en

tres hallazgos centrales. En primer lugar, las cuatro dimensiones de competencias gerenciales alcanzan una adhesión favorable superior al 72%, siendo la gestión de recursos (Í16: 79.1%) y el trabajo en equipo (Í11: 77.8%) las más consolidadas y la toma de decisiones bajo presión (Í9: 73.3%) la de menor desarrollo, patrón que coincide con lo hallado por Morales-Contreras et al., (2022) en estudiantes latinoamericanos de administración.

En segundo lugar, la intención de emprendimiento sostenible muestra una jerarquía motivacional proactiva motivación social (78.1%) y económica (76.5%), lo cual contrasta de forma favorable con el emprendimiento por necesidad prevalente en Ecuador (Espinosa et al., 2024). Sin embargo, la brecha de capital humano emprendedor (Í23: 68.8% favorable, 18.9% desfavorable) revela que esa motivación no está acompañada de suficiente confianza en las propias capacidades para materializarla, expresión directa del DCCP identificado como brecha central.

En tercer lugar, la relación positiva y estadísticamente significativa entre la toma de decisiones bajo presión e intención emprendedora proporciona evidencia empírica que ratifica la hipótesis central, y sustenta la necesidad de un modelo de soluciones viables. Para comprobar esta hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Pearson y la prueba ANOVA unidireccional con un nivel de confianza del 95% (α=0.05) en una muestra estratificada de n=311 estudiantes de las cuatro universidades de la Zona 3 (Field, 2024; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019). (Ver anexo C)

Tabla 16. *Las variables sometidas al análisis correlacional*

Código	Descripción del ítem	Dimensión
CG_TD_I6	Tomo decisiones bajo presión de manera efectiva	Competencias Gerenciales Toma de Decisiones (V1)
ES_IE_I26	Tengo la intención de emprender un negocio en los próximos años	Emprendimiento Sostenible, Intención Emprendedora (V2)

Correlaciones

		CG_TD_I6	ES_IE_I26
CG_TD_I6	Correlación de Pearson	1	,126*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	311	311
ES_IE_I26	Correlación de Pearson	,126*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	311	311

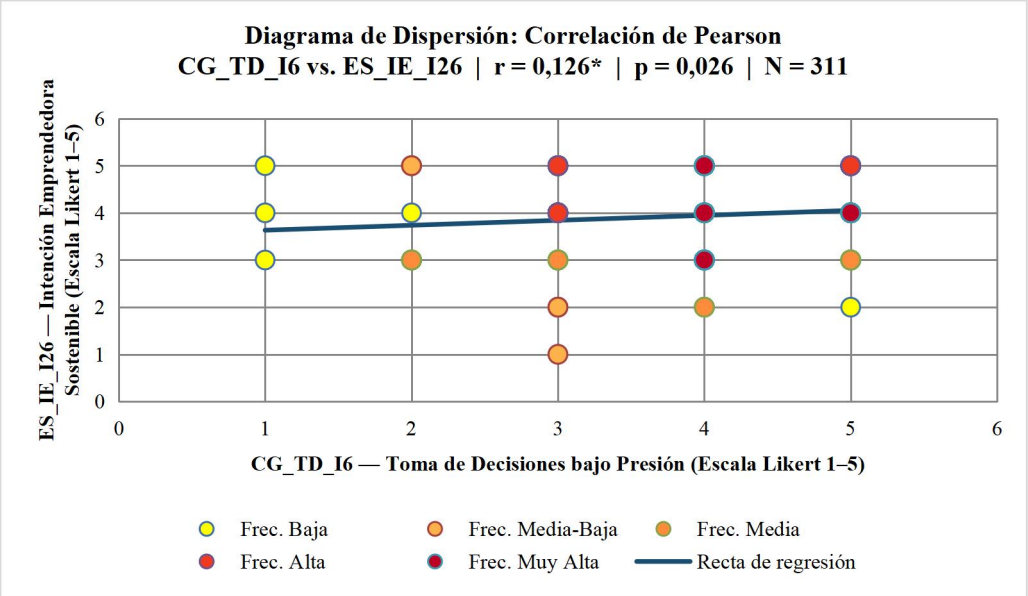
***.** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Se muestran cifras demográficas de jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable toma de decisiones bajo presión (CG_TD_I6) y la intención emprendedora sostenible (ES_IE_I26) es de r = 0.126, situándose en el rango de correlación positiva débil ($0.10 \leq r < 0.30$) según los criterios de Cohen (1988). La dirección positiva del coeficiente es teóricamente consistente con la Teoría del Comportamiento Planificado, donde el Déficit de Control Conductual Percibido, que incluye la capacidad de decidir bajo presión, opera como un antecedente directo de la intención conductual (Ajzen, 1991), hallazgo que Liñán et al. (2021) confirman cuando documentan asociaciones positivas entre competencias ejecutivas e intención emprendedora en contextos universitarios.

Con un valor de significancia bilateral p = 0.026 menor al umbral $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0: $\rho = 0$ y se acepta H_1: $\rho \neq 0$, lo que confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables; sin embargo, la pequeña magnitud del coeficiente sugiere la intervención de variables moderadoras no capturadas en el análisis bivariado institución de procedencia, percepción del ecosistema emprendedor regional lo que señala la necesidad de avanzar hacia modelos multivariados que estimen el efecto neto de las competencias gerenciales sobre la intención emprendedora sostenible, sustento empírico del Modelo CGIES-TCP propuesto en el capítulo IV.

Figura 15 *Diagrama de dispersión*



Nota. Diagrama de Pearson.

En la Figura 15 se muestra una tendencia positiva de magnitud débil pero estadísticamente significativa (r = 0,126*; p = 0,026)., la recta de regresión es consistente con la hipótesis con una dispersión residual evidenciando la intervención de otros factores.

Tabla 17 *Estadístico ANOVA*

ANOVA					
CG_GR_I16					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,367	4	,592	,688	,601
Dentro de grupos	263,170	306	,860		
Total	265,537	310			

Nota. Se muestran cifras demográficas de jóvenes universitarios, Zona 3 de Ecuador.

El estadístico F (4, 306) = 0,688 (p = 0,601) obtenido mediante ANOVA unidireccional sobre CG_GR_I16 supera ampliamente α = 0,05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias entre semestres. Este resultado no contradice la hipótesis central de la investigación, sino que la matiza: la competencia de gestión eficiente de recursos presenta una distribución homogénea entre los grupos, con variabilidad explicada predominantemente por diferencias individuales no curriculares tal como documentan Ramírez-Molina et al. (2021) y Vásquez-Stanescu et al. (2022) para contextos formativos regulados como el ecuatoriano bajo supervisión del CES y CACES.

El hallazgo y la correlación significativa de CG_TD I6 ES_IE_I26 (r = 0,126; p = 0,026) da un contraste a la hipótesis en la que se detalla que las competencias gerenciales inciden significativamente en el emprendimiento sostenible. Este hallazgo, es significativo, por cuanto matiza la hipótesis delineada en la investigación.

En lo referente a la entrevista a las autoridades universitarias se determinó lo siguiente:

1. Pregunta 1. En la primera dimensión, las autoridades académicas entrevistadas que la valoración positiva que los alumnos tienen es para lo que realmente se prepara en la carrera: la elaboración de planes, lo cual es una exigencia compartida en las tareas académicas. Sin embargo, aclaró que este

entrenamiento es solo teórico, pues el análisis del entorno se enseña con ejemplos que no tienen relación con la realidad regional y la gestión de riesgos se trata más adelante en la programación. Concluyó que la facultad debe proyectar planes con impactos reales relacionados con las cadenas productivas del territorio, lo cual indudablemente exige una revisión del currículo.

2. Pregunta 2. Decidir y liderar: La autoridad reconoció que el vacío encontrado es más propio de la institución que de los estudiantes en lo que se refiere a la capacidad de decidir, ya que prevalece el método expositivo en las aulas y no se aprende a decidir escuchando cómo deciden los demás. Hay simulaciones, casos y demás, pero son esfuerzos individuales de algunos docentes y no una política curricular, señaló. Además, señaló que el sistema de evaluación actual prioriza la respuesta correcta por encima del proceso de toma de decisiones. En cuanto al liderazgo hizo una distinción importante: el trabajo en equipo que mencionan los alumnos es una colaboración entre pares, no la capacidad de dirigir equipos con intereses o conflictos opuestos, habilidad que todavía no se incluye comprobablemente en el perfil de egreso.
3. Pregunta 3, se reconoció que la facultad no cuenta con un sistema para dar seguimiento al progreso de los estudiantes a lo largo de la carrera, y consideró que sería necesario y posible tener un portafolio longitudinal de evidencias.
4. Pregunta 4: Intención de emprender, percepción de autoeficacia y control sobre el comportamiento. La autoridad reconoció de inmediato esa carencia de control conductual que ha observado en su experiencia cotidiana. Se refiere, dijo, al estudiante que respalda un proyecto sólido en clase y, al concluir sus estudios, busca trabajo en lugar de comenzar uno. A ese fenómeno se le asignan tres razones de responsabilidad institucional: la ubicación del emprendimiento al final de la malla, cuando la motivación ya ha disminuido; el hecho de no tener experiencias tempranas exitosas, las cuales generan confianza en uno mismo; y el efecto del entorno familiar, que vincula al emprendimiento con el riesgo de perder lo poco que se tiene. La universidad no niega ese último mensaje, pues tiene ejemplos próximos de graduados emprendedores que han sido capaces de mantener sus compañías.

5. Pregunta 5 sobre los incentivos económicos y sociales: las autoridades académicas destaco la supremacía de la motivación prosocial como una característica que han demostrado los nuevos grupos: el deseo de que el negocio no solo facture, lo que es un activo para la institución. Se fijó en la motivación reactiva que brota de la carencia de trabajo, que él consideró el germen del emprendimiento por necesidad. A este tipo de emprendimiento se le conoce como tal, porque no tiene capital y cierra rápidamente.
6. Pregunta 6 de la solución, respondió sin vacilar diciendo que la malla curricular era el único vínculo seguro entre todos los alumnos y la institución. Dijo que una propuesta como la de la configuración curricular no sólo es adecuada sino también el acceso correcto. Manifestó, la disposición de la facultad para implementarla.

3.5. Redacción de resultados y discusión

La hipótesis central determina en qué medida las competencias gerenciales incide en el emprendimiento sostenible en los estudiantes de la Zona 3 del Ecuador fue sometida a contrastación empírica mediante la correlación de Pearson entre la toma de decisiones bajo presión (CG_TD_I6) y la intención emprendedora sostenible (ES_IE_I26), obteniendo $r=0.126^*$ ($p=0.026$) sobre una muestra de $n=311$ estudiantes de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC (Field, 2024).

Con un valor de significancia bilateral $p=0.026$ inferior al umbral $\alpha=0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0: $\rho=0$ y se acepta la hipótesis alternativa H_1: $\rho\neq0$, confirmando la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. La dirección positiva del coeficiente es teóricamente coherente con la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), donde el déficit de control conductual percibido que incluye la capacidad de decidir bajo presión opera como antecedente directo de la intención conductual, hallazgo que Liñán et al. (2021) corroboran en contextos universitarios latinoamericanos.

El análisis estadístico de las dimensiones operacionalizadas en ambas variables revela un patrón de heterogeneidad interna que trasciende el diagnóstico global, permitiendo identificar con precisión las brechas formativas específicas que inhiben

la conversión de la intención emprendedora en acción sostenible en los estudiantes universitarios de la Zona 3 del Ecuador.

La eficiencia productiva es la dimensión con mayor déficit, solo el 68.2% se posiciona favorablemente, lo que implica que casi un tercio de los estudiantes no ha desarrollado de forma sistemática la capacidad de priorizar bajo presión. Dicho déficit es crítico por la realidad productiva de la zona de estudio y cada uno de sus sectores económicos en donde se demandan de profesionales con una alta capacidad de gestión operativa y se atribuye este patrón a la limitada construcción de experiencias directivas y auténticas en los currículos de administración latinoamericanos.

También se determina que las dimensiones de las variables generaron un patrón heterogéneo que evidenció la identificación de brechas específicas, es el caso del liderazgo en el cual se registró el 72.7% de adhesión favorable, ubicándose como la segunda dimensión de menor desarrollo en la variable de competencias gerenciales. La brecha es analíticamente relevante porque el liderazgo relacional es precisamente la competencia que más claramente distingue a un directivo formado de uno improvisado en contextos de alta complejidad (Torres & Luján Johnson, 2022).

La ausencia de metodologías colaborativas contextualizadas al ecosistema productivo de la Zona 3 en los currículos de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC es la causa estructural más verificable de este déficit, condición que el Modelo CGIES-TCP aborda mediante la incorporación de proyectos formativos integradores con evaluación por resultados de desempeño real (Aguirre et al., 2025).

Finalmente, una de las brechas son los conocimientos, habilidades y experiencia para iniciar un negocio, que registró la media más baja del instrumento ($\bar{X}$=3.66) y la adhesión favorable más baja de la variable de emprendimiento sostenible (68.8%), configurando el hallazgo más significativo de la investigación. La comparación con la intención de emprender en los próximos años mediante la adhesión favorable alcanza el 77.5% ($\bar{X}$=3.97), revela una brecha de 8.7 puntos porcentuales que constituye el déficit de control conductual percibido (DCCP): los estudiantes quieren

emprender, pero no confían suficientemente en sus capacidades para hacerlo (Lortie y Castogiovanni 2020).

El DCCP de 8.7 puntos porcentuales no es un dato menor: es la evidencia empírica más contundente que justifica la existencia de esta investigación y la propuesta del modelo CGIES-TCP. No se trata de estudiantes sin vocación emprendedora, sino de estudiantes con vocación, pero sin las competencias directivas que convierten esa vocación en confianza y la confianza en acción sostenible.

Bajo lo señalado, los resultados de la investigación son consistentes con el marco teórico y literatura internacional en cuanto a la dirección de la relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales e intención emprendedora, pero presentan diferencias analíticas relevantes en cuanto a la magnitud del efecto y las dimensiones específicas con mayor déficit, diferencias que Morales et al. (2022) identifica que se evidencia una adhesión favorable superior al 70% en trabajo en equipo, con menor desarrollo en la toma de decisiones, se confirma en esta convergencia que el déficit formativo en competencias gerenciales no es exclusivo de Ecuador .

El punto en el que los resultados de la Zona 3 se distancian de la literatura internacional es en la magnitud del déficit de financiamiento como factor inhibidor del emprendimiento sostenible. Mientras Guerrero et al. (2021) documentan que los ecosistemas universitarios activos con mentores, redes empresariales e incubadoras multiplican significativamente la tasa de conversión de intención en iniciativa real, los estudiantes de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC registran niveles moderados de percepción de apoyo universitario y acceso a financiamiento confirmando lo que Palacios et al. (2024) documentaron que en Ecuador las entidades financieras públicas aportan menos que las instituciones privadas al financiamiento de emprendimientos.

En el contexto de la Zona 3 el perfil motivacional contrasta favorablemente con el patrón documentado por Espinosa et al. (2024); en tanto que el GEM Ecuador 2024 muestra la predominancia del emprendimiento por necesidad, en el cual los estudiantes de las cuatro universidades de la Zona 3 exhiben una jerarquía

motivacional proactiva: prosocial (78.1%) y económica (76.5%), por encima de la reactiva (70,1%).

Este hallazgo sugiere que la formación universitaria, aún con sus déficits, está generando un perfil motivacional más robusto que el del promedio ecuatoriano, potencial que el modelo CGIES-TCP busca capitalizar y consolidar en relación con el cumplimiento, los resultados confirman, enriquecen y matiza la TCP como marco explicativo del comportamiento emprendedor sostenible.

El primer componente, la actitud hacia el emprendimiento sostenible se confirma en la alta adhesión de las dimensiones motivacionales los estudiantes de la Zona 3 poseen actitudes favorables hacia el emprendimiento sostenible como conducta deseable, primer componente de la TCP. Bacq y Aguilera (2022) sustentan que cuando la actitud emprendedora integra simultáneamente valor económico y responsabilidad social, la probabilidad de generación de iniciativas sostenibles aumenta significativamente, condición que los resultados de la Zona 3 confirman como potencial latente disponible.

En cuanto al control conductual percibido, este componente de la teoría del comportamiento planificado refleja la percepción de los estudiantes sobre su capacidad para emprender y se vincula conceptualmente con las competencias gerenciales. La correlación positiva y significativa $r=0.126^*$ ($p=0.026$) entre toma de decisiones bajo presión e intención emprendedora confirma que cuando el control planificado aumenta operacionalizado en la capacidad de decidir efectivamente bajo presión la intención emprendedora sostenible también aumenta, en línea exacta con lo que Ajzen (1991) según el cual el control conductual percibido favorece la formación de la intención.

En referencia a la norma subjetiva de la teoría, la presión social que se percibe y se orienta al emprendimiento confirma que el patrón motivacional dual que se observa en la población de estudio percibe al emprendimiento sostenible como una opción socialmente valorada y viable ante la precariedad laboral. Según Toro (2023), existe una normalización positiva en el entorno universitario generando una cultura

emprendedora en la Zona 3 donde el tejido empresarial familiar ha desarrollado este perfil a lo largo de la historia (OECD, 2021).

Incidencia de las competencias gerenciales en la intención de emprendimientos

Los hallazgos obtenidos permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es así como en referencia al objetivo general se cumple de manera verificable y estadísticamente sustentada. La correlación de Pearson r=0.126* (p=0.026) demuestra que las competencias gerenciales inciden positiva y significativamente en la intención de emprendimiento sostenible confirmando la hipótesis alternativa de la investigación. La incidencia es selectiva: opera con mayor intensidad en la dimensión de toma de decisiones y modulable según semestre, institución y género, matiz que enriquece el hallazgo central y promueve la propuesta curricular hacia intervenciones diferenciadas (Field, 2024; Ajzen, 1991).

Por tanto, cuando se identificaron las brechas de competencias gerenciales y la manera en que incidían en el emprendimiento sostenible se logró el propósito de efectuar el análisis diferenciado de las cinco dimensiones de las competencias gerenciales. Los resultados identifican la toma de decisiones bajo presión (CG_TD) como la dimensión con mayor incidencia verificable sobre la intención emprendedora confirmada por la correlación significativa r=0.126* seguida por el liderazgo y trabajo en equipo (CG_L: 77.8% adhesión favorable) como la dimensión de mayor consolidación.

En contraste, la eficiencia productiva (CG_EP: 68.2%) y la capacidad de inspirar confianza en equipos (CG_L_Í14: 72.7%) emergen como las dimensiones con mayor déficit formativo, patrón coherente con lo documentado por Morales-Contreras et al. (2022) para el contexto latinoamericano y que orienta con precisión los componentes curriculares (Mitchelmore & Rowley, 2020).

Perfil motivacional y competencial en estudiantes de la Zona 3 de Ecuador

Para el cumplimiento de este propósito se verifica mediante el análisis del perfil motivacional y competencial los factores identificados son tres: primero, el déficit de

capital humano emprendedor planificado como factor personal inhibidor; segundo, la ausencia de arquitecturas curriculares que articulen competencias gerenciales con emprendimiento sostenible de forma progresiva y verificable como factor formativo estructural (SENESCYT, 2020); y tercero, la limitada articulación institucional entre las universidades de la Zona 3 y el ecosistema emprendedor regional como factor contextual (Guerrero et al., 2021).

Dimensiones básicas para la propuesta de transformación

Para dar cumplimiento a este objetivo, se logra mediante la construcción de una propuesta que integra cinco dimensiones como la planificación estratégica, toma de decisiones, liderazgo, gestión de recursos y eficiencia productiva articuladas con la intención de emprendimiento sostenible, mismas que se alinean con los ODS 4, 8 y 9 así como con los estándares de acreditación internacional ACBSP y EQUAA (UNESCO, 2021; EQUAA, 2025), de manera que el perfil propuesto es la arquitectura de competencias diferenciadas para el logro de altos resultados de desempeño emprendedor (Covarrubias et al., 2022; Lalangali, 2024).

Bases para la integración de contenidos curriculares

El cuarto objetivo se cumple con el diseño de la propuesta curricular integradora que articula las cinco dimensiones de las competencias gerenciales anteriormente descritas con tres dimensiones del emprendimiento sostenible que se alinean con los ODS 4, 8 y 9 generando cambios diferenciadores en el plan de estudio.

Desarrollo e integración de competencias gerenciales en intención de emprender

En este propósito, se observa su cumplimiento al haber logrado establecer una arquitectura formativa verificable con indicadores de logro por dimensión, metodologías activas contextualizadas al ecosistema productivo de la Zona 3 y mecanismos de evaluación por resultados de desempeño real, respondiendo al de déficit de control conductual percibido.

La principal línea de investigación pendiente es la evaluación longitudinal y experimental del efecto de las competencias gerenciales sobre la intención y el comportamiento emprendedor sostenible. La presente tesis identifica asociaciones significativas, pero su diseño transversal y no experimental no permite establecer causalidad ni comprobar si la intención se transforma posteriormente en emprendimientos reales.

Línea propuesta: Efectos longitudinales de las competencias gerenciales y del ecosistema universitario en la transición de la intención hacia el comportamiento emprendedor sostenible.

Futuras investigaciones deberían aplicar el modelo CGIES-TCP mediante intervenciones formativas y mediciones antes, después y durante el seguimiento. Esto permitirá determinar si el fortalecimiento de la toma de decisiones, autoeficacia, liderazgo y gestión de recursos incrementa el control conductual percibido y favorece la creación efectiva de iniciativas sostenibles. También convendría analizar el papel mediador de la actitud, la norma subjetiva y el apoyo universitario, así como comparar los resultados por institución, semestre, sexo y contexto territorial (Schlaegel & Koenig, 2021; Liñán et al., 2021).

En el ámbito del liderazgo, la toma de decisiones y la planificación estratégica, la opinión de los entrevistados coinciden con la encuesta y contribuye la causa a tres factores el predominio de la enseñanza expositiva, la irrelevancia territorial de los casos de estudio y una evaluación que genera la respuesta correcta sobre el proceso de decisión; por ellos la formación queda en lo explicativo.

El valor interpretativo de la dimensión eficiencia productiva resulta especialmente significativo, pues la integración de las fuentes proporcionó una comprensión más precisa y profunda que la obtenida mediante su análisis por separado. La percepción positiva que tienen los estudiantes de sí mismos está asociada con una eficiencia que proviene del hogar y la familia; aunque cierto, no se ha constatado en el manejo de recursos organizacionales con rendición de cuentas. Esto permite conciliar los resultados de la encuesta con las observaciones críticas realizadas por las autoridades y ratifica la necesidad de mecanismos longitudinales para evidenciar el desempeño.

En las dimensiones de la variable dependiente, la convergencia entre fuentes es todavía más contundente. Las autoridades académicas coincidieron en reconocer el déficit de control conductual como un fenómeno cotidiano de sus facultades y lo atribuyeron a causas curriculares e institucionales modificables la ubicación terminal del emprendimiento en la malla, la ausencia de experiencias tempranas de logro y la falta de referentes cercanos que contrarresten la aversión al riesgo del entorno familiar respaldando así la interpretación teórica del hallazgo central de la investigación

En definitiva, la triangulación de las evidencias cuantitativas y los juicios de las autoridades académicas refuerza la validez de los hallazgos en el sentido exigido por el diseño mixto adoptado: no hay inferencias basadas en una única fuente, las convergencias corroboran la presencia y el tamaño de la brecha formativa y se resolvió en una interpretación integrada superior y la única divergencia aparente se resolvió en una interpretación superior. La conclusión es clara: los estudiantes de la Zona 3 presentan una intención empresarial vigorosa y una motivación saludable, que no se materializa en acción por un déficit en el control planificado del comportamiento, que proviene del currículo.

CAPÍTULO IV: Propuesta de Transformación

En este capítulo se presenta la propuesta de transformación curricular, a la que se ha denominado modelo de competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible fundamentado en la teoría del comportamiento planificado (CGIES-TCP), la cual se ha estructurado el análisis situacional de las mallas curriculares de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC. La propuesta incluye indicadores de logro por dimensión, un análisis de viabilidad financiera y social, así como la proyección estratégica hacia estándares de acreditación internacional ACBSP y EQUAA, lo que permite configurar una propuesta fundamentada en el déficit y las brechas formativas de los estudiantes de la Zona 3.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La integración curricular de competencias gerenciales en la Zona 3 del Ecuador no depende de añadir más asignaturas sino de construir un itinerario formativo progresivo, acumulativo y verificable que articule lo que se enseña, cómo se enseña y cómo se evalúa. Calanchez Urribarri et al. (2023) identificaron que la autoeficacia en planificación, es el predictor más consistente toma de decisiones y gestión de recursos son los predictores más consistentes de la intención de emprendimiento sostenible, condición que Figueiredo y Vasconcelos (2023) refuerzan al demostrar que a mayor proximidad entre las experiencias de aprendizaje y la realidad empresarial, mayor Déficit de control conductual percibido desarrollado para el Modelo CGIES-TCP (Rodríguez et al., 2022).

El aporte central de esta propuesta se basa en los resultados de investigación referida a que las competencias gerenciales operacionalizadas en cinco dimensiones planificación estratégica, toma de decisiones, liderazgo, gestión de recursos y eficiencia productiva actúan como antecedente modificable del déficit de control conductual percibido, potenciando la intención de emprender de forma sostenible.

A ese respecto, procede determinar la valoración que sustenta el modelo de propuesta elegido y no una estrategia o metodología. Es una elección epistemológica, no

terminológica, y se sustenta en la confrontación de las dos fuentes de prueba de la investigación. El fenómeno analizado se describió como un sistema de relaciones con las contribuciones teóricas de la sistematización referencial: los cinco ámbitos de las competencias gerenciales operan conjuntamente, y no de forma individual, en relación con los tres constructos de la teoría del comportamiento planificado. Esta articulación tiene lugar en el marco de un proceso formativo regido por un mandato normativo convergente.

Un objeto de este tipo multicomponente, relacional y procesual no se puede representar o transformar mediante una metodología, que se limita a la prescripción de cómo enseñar, ni mediante una estrategia, que determina un plan de acción limitado en el tiempo con un propósito particular; necesita un modelo, que es la representación teórica e instrumental del sistema total. Este modelo puede mostrar sus componentes, su estructura y su dinámica, y prever el impacto que tendrá el cambio de uno de ellos sobre el conjunto. Los datos adquiridos en la práctica confirman esta demanda desde el estado del problema. Los instrumentos utilizados mostraron que la brecha no se encuentra en una dimensión aislada, que se pueda corregir con una intervención puntual.

La encuesta puso de relieve debilidades simultáneas en la implementación de la planificación, la toma de decisiones bajo presión y la verificación de la eficiencia, así como una disonancia entre una alta intención emprendedora y una autoeficacia más baja del instrumento el déficit planificado en el control conductual. Las entrevistas realizadas a las autoridades académicas atribuyeron esta situación a factores estructurales concurrentes: lugar terminal del emprendimiento en el plan de estudios, enseñanza expositiva, evaluación centrada en dar respuestas correctas y falta de conexión entre el aula y el ecosistema de apoyo. Es un problema de múltiples causas interrelacionadas, de arquitectura institucional, que requiere también una respuesta sistémica. Si el diagnóstico hubiese encontrado la falla en un solo eslabón, como las didácticas, una sola metodología hubiese sido suficiente, si la cuestión hubiese sido reposicionar una acción en el tiempo, con una sola estrategia hubiese sido suficiente.

Descripción del modelo teórico y científico predictivo

La fundamentación filosófica está alineada con el enfoque de triple resultado que establece al liderazgo estratégico como direccionador de la interconexión de las competencias gerenciales, el marco normativo, la intención de emprendimiento sostenible y las relaciones entre ellos como parte del imperativo territorial, de allí que es importante promover la ideade que las universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador no forman profesionales únicamente porque el mercado los demanda, los forman porque el territorio los necesita para equilibrar las dimensiones que el modelo de desarrollo ecuatoriano ha tratado históricamente de forma fragmentada: el crecimiento económico, responsabilidad social y el cuidado ambiental.

El modelo que se propone, evidencia que esa fragmentación tiene una expresión curricular directa, en el cual los programas de administración de empresas de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC forman para el desempeño individual, pero no para la sostenibilidad sistémica y, por tanto, es necesario fomentar un cambio paradigmático.

- ***Fundamentos epistemológicos.*** Se enmarcan en el desafío de transitar de la transmisión a la transformación, por cuanto no se trata de incorporar más contenidos al currículo, sino de implementar un cambio de modelo. Ello, con base en que las universidades de la Zona 3 han operado históricamente bajo un modelo de transmisión disciplinar que enseña las bases de la planificación estratégica, el liderazgo y toma de decisiones, que no garantiza que el estudiante desarrolle la capacidad de ejercerlos en condiciones reales de incertidumbre para hacer frente a los avatares del quehacer empresarial. Transitar hacia un modelo basado en competencias gerenciales verificables exige incorporar metodologías activas y transversales aprendizaje basado en proyectos reales del ecosistema productivo de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi, simulación de decisiones bajo presión, evaluación por resultados de desempeño que conviertan la universidad en fuente genuina de ciencia aplicada y conocimiento territorial.
- ***Fundamentos socio económicos.*** La propuesta se enmarca en la realidad de la región. En la Zona 3 se demandan profesionales que sean capaces de generar gestión dinámica y proactiva a través de innovaciones permanentes en entornos

de alta volatilidad. La financiación pública presenta alta brecha en referencia al sector privado, lo que limita la intención de emprendimiento del estudiante universitario y por tanto sus ideas de negocio no son desarrolladas ni sostenibles, por lo que la condición socioeconómica también es punto de partida junto con la responsabilidad institucional para el fomento de un desarrollo económico.

- ***Fundamentos normativos***. La normativa vigente que respalda la propuesta, estructurada en el modelo CGIES-TCP es, en principio, la Constitución de la República en sus artículos 319 y 320, la LOES (2023), el CES (2024) y el Plan de Creación de Oportunidades Ecuador no se detiene 2025-2029, normativa que establece que las instituciones de educación superior deben articular sus perfiles de egreso con las demandas del sector productivo y con los objetivos de desarrollo sostenible, por tanto, cuando la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC forman profesionales de la administración de empresas sin desarrollar sistemáticamente sus competencias gerenciales. Ello evidencia el incumplimiento de buenas prácticas pedagógicas e incumple el mandato del estado ecuatoriano. Busca convertir ese mandato en arquitectura sostenible.
- ***Contribución teórica del Modelo CGIES-TCP***. El modelo propuesto busca contribuir desde la teoría administrativa y la complejidad proyectual, al campo de la educación universitaria en el campo de los negocios, los emprendimientos y el perfil profesional de los egresados de las Universidades de la Zona 3 de Ecuador.
- Esta es la contribución teórica original de la investigación por cuanto muestra cómo las cinco dimensiones de las competencias gerenciales planificación estratégica, toma de decisiones, liderazgo, gestión de recursos y eficiencia productiva activan el déficit de control conductual percibido, generando como resultado su intención de emprendimiento sostenible. El modelo integra las tres dimensiones de la variable dependiente autoeficacia, motivación dual y apoyo del ecosistema universitario y se contextualiza en las cuatro universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador: UTA, ESPOCH, UNACH y UTC, constituyendo la arquitectura conceptual que fundamenta y orienta la propuesta de transformación curricular desarrollada en este capítulo.

La Tabla 18 muestra el modelo CGIESTCP, que se ha fundamentado.

Tabla 18 *Modelo CGIESTCP Zona 3 Ecuador*

Ruta de implementación del modelo· Zona 3, Ecuador

Fases	Descripción de las fases
F1	**Sensibilización y diagnóstico curricular comparativo de mallas vigentes en la Zona 3.**
	■ Análisis sistemático y comparativo de las mallas curriculares vigentes de la carrera de Administración de Empresas en las cuatro universidades públicas de la Zona 3. ■ Identificación de competencias gerenciales declaradas, metodologías implementadas y brechas formativas verificables por dimensión ■ Diseño curricular participativo.
F2	**Diseño curricular participativo**
	■ Co-construcción del itinerario formativo con docentes, directivos institucionales y representantes del sector productivo regional de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi. ■ Alineación con lineamientos de pertinencia territorial de CEAI-UDUAL y los estándares de perfil de egreso verificable de ANECA.
F3	**Aprobación normativa**
	■ Validación y aprobación del rediseño curricular ante el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), conforme a la normativa vigente 2024. ■ Verificación del cumplimiento de resultados de aprendizaje y competencias de egreso exigidos por los marcos regulatorios nacionales e internacionales.
F4	**Implementación del modelo**
	■ Ejecución del itinerario formativo con incorporación simultánea de metodologías activas, Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento con Inteligencia Artificial (TAC-IA) y evaluación auténtica por resultados de desempeño real. ■ Formación docente continúa contextualizada al ecosistema productivo regional: calzado, textiles, lácteos y agroindustria - Zona 3.
F5	**Evaluación longitudinal y continua**
■ Marco normativo e institucional de respaldo ■ ANECA,CEAI-UDUAL, CES, CACES (2021) ODS 4, 8 y 9 ACBSP, EQUAA ■ Estudio proyectivo: USD 55.400 · SROI > 3:1 · Tasa de emprendimiento sostenible: 18% → 30%	

Nota. Elaboración propia con base en Ajzen (1991), Mitchelmore y Rowley (2020), GEM Ecuador (2024) y Espinosa et al. (2024). Los marcos normativos ANECA, CEAI-UDUAL, CES y CACES orientan cada fase del ciclo de implementación del Modelo CGIES-TCP en las universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador.

El modelo plantea para las universidades una ruta institucional estructurada en etapas secuenciales que contemplan el rediseño curricular por competencias con descriptores de logro verificables por semestre, la incorporación de metodologías activas contextualizadas al ecosistema productivo regional, la implementación de sistemas de evaluación por resultados, la articulación con programas de incubación empresarial, de vinculación territorial y proyección internacional.

Esta ruta no solo soluciona el problema científico planteado en esta investigación sino que posiciona a la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC en una trayectoria de mejora continua verificable, alineada con los ODS 4, 8 y 9 y con los lineamientos de competitividad universitaria que ANECA y CEAI-UDUAL establecen como condiciones de excelencia para la educación superior latinoamericana del siglo XXI.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.

La estructura de la propuesta se desarrolla mediante cinco fases articuladas que organizan de manera secuencial el proceso de transformación curricular. Cada una responde a un propósito específico, se implementa mediante estrategias y acciones metodológicas diferenciadas y contribuye al logro de un objetivo común: construir un currículo basado en competencias, sustentado en evidencia empírica y orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales, la innovación educativa y la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos globales.

La Fase 1 es el diagnóstico curricular comparativo es un comienzo imprescindible del proceso, ya que no es posible iniciar ningún proceso legítimo de transformación curricular sin tener un conocimiento exacto del estado real de los programas vigentes en las cuatro universidades. Se requiere un análisis sistemático-comparativo de los programas de Administración de Empresas de la UTC, UNACH, UTA y ESPOCH. El objetivo es determinar qué competencias gerenciales se indican en los perfiles, en qué semestre, con qué metodologías se implementan y los criterios de evaluación.

En la Fase 2 del diseño curricular participativo es cuando la propuesta adquiere legitimidad a nivel territorial, ya que se incluye a los que mejor conocen las

necesidades de la Zona 3: los profesores de las cuatro universidades, los directores del sector productivo de Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua, así como los propios alumnos que han sentido en carne propia la discrepancia entre lo que aprenden y lo que necesita el mercado.

Este proceso de construcción no es una mera formalidad consultiva, sino la condición que asegura que el itinerario formativo obtenido sea adecuado, factible y pertinente para los participantes que lo harán sostenible, en concordancia con las pautas de pertinencia territorial establecidas por CEAI-UDUAL como un criterio innegociable para la calidad universitaria en América Latina.

La tercera fase de aprobación normativa, la propuesta pasa del ámbito académico al institucional, sometiendo el diseño curricular creado a los procesos de validación del Consejo de Educación Superior (CES) y del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CASES). Esta etapa no es un trámite burocrático sino la certeza de que el modelo curricular cumple con los estándares de calidad que el estado ecuatoriano exige a sus instituciones educativas superiores. Esto está de acuerdo con los criterios de verificación de competencias y resultados de aprendizaje exigidos por la ANECA para el reconocimiento internacional de los estudios en ciencias administrativas.

La fase 4 contempla la formación docente al mismo tiempo, es la más exigente del ciclo, ya que implica una transformación curricular y un crecimiento de los docentes al mismo tiempo, sin paralizar la actividad académica regular de las cuatro universidades. La implementación efectiva de metodologías activas, tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento apoyadas por inteligencia artificial TAC-IA y procesos de evaluación auténtica basados en resultados de desempeño exige que el profesorado los haya integrado previamente, de manera reflexiva y sistemática, en su propia práctica pedagógica.

La fase cinco de la evaluación longitudinal de impacto cierra el ciclo, pero no lo termina, porque sus resultados alimentan directamente a la primera fase de la interacción siguiente a la mejora continua.

También, la brecha encontrada en el déficit de control conductual percibido muestra que la inclinación a emprender no es apropiada sin capacidades tangibles y percibidas para llevar a cabo proyectos viables. Así, el paradigma curricular integrador y la internacionalización de la malla se plantean como soluciones institucionales imprescindibles para fortalecer las competencias, mitigar las limitaciones estructurales y alinear la educación local con los estándares globales de sostenibilidad e innovación.

En este punto, las metodologías activas y el análisis verdadero por resultados reales del desempeño tienen el mayor potencial para aumentar el déficit de control conductual percibido por los estudiantes. Las cinco etapas del modelo buscan reorganizar los contenidos del currículo, sin añadir más, de tal manera que cada semestre vaya construyendo sobre el anterior y el graduado logre confianza directiva necesaria para llevar a cabo de manera sostenible la intención emprendedora.

La implementación del modelo mejorará la calidad académica, la innovación pedagógica y la conexión con el sector productivo. De igual manera, la evaluación continua a través de indicadores SMART y KPI posibilitará monitorear el cumplimiento de los objetivos, su impacto y fomentar la mejora continúa basada en evidencia y en un modelo educativo flexible y sostenible.

4.2.1 Objetivo general de la propuesta

Fortalecer las competencias gerenciales y activar la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas mediante la reconfiguración de sus mallas curriculares en las instituciones universitarias de la Zona 3.

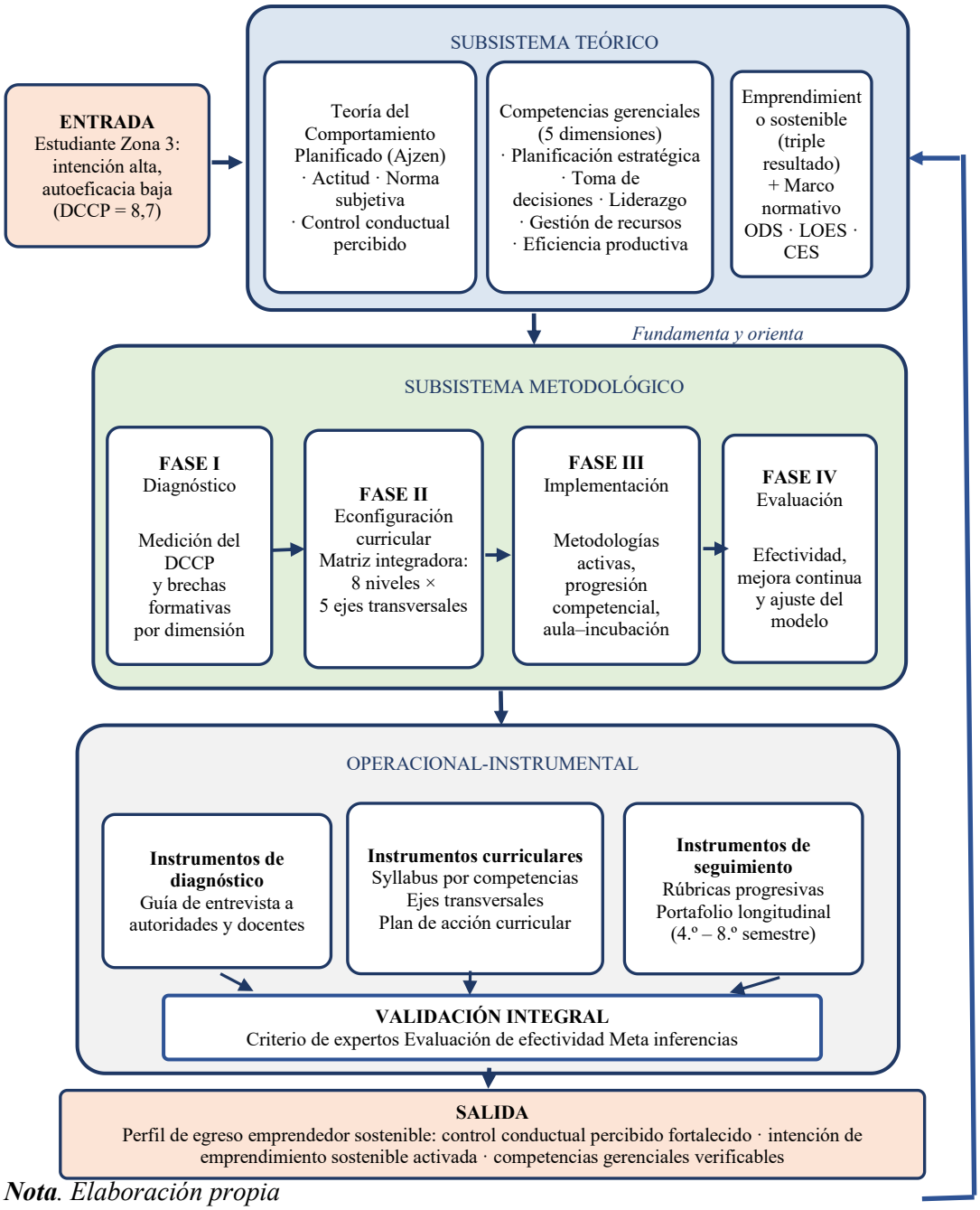
4.2.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar las brechas estructurales entre las competencias gerenciales señaladas en los programas de estudio actuales con la intención de emprendimiento sostenible en los estudiantes de las cuatro universidades de la Zona 3.

- Delinear el plan de acción que oriente a las universidades en el proceso de integración y reforma de las mallas curriculares hacia el modelo propuesto.
- Construir el modelo curricular integrador con ejes transversales progresivos como componentes constitutivos del perfil de egreso.

La Figura 16 presenta el modelo sistémico que integra los fundamentos teóricos, metodológicos y operacionales necesarios para orientar la transformación curricular.

Figura 16 *Esquema del modelo curricular integrador*



Nota. *Elaboración propia*

La articulación de estos componentes configura una propuesta flexible y adaptable, capaz de responder a las necesidades de la educación superior y del entorno productivo, promoviendo una transformación curricular sustentada en evidencia y orientada a la calidad académica y la innovación permanente.

La propuesta de transformación curricular se basa en un modelo conceptual y metodológico que incorpora evidencia científica, fundamentos teóricos y marcos normativos nacionales e internacionales. Esta articulación orienta el rediseño de la carrera de administración de empresas a una formación basada en competencias, pertinente con las exigencias del entorno y acorde con los estándares de calidad de la educación superior, asegurando la coherencia entre el diagnóstico realizado y la implementación de un currículo innovador.

El primer pilar es la evidencia empírica de la investigación doctoral, a partir de la cual se identificaron las dimensiones competenciales con mayor déficit formativo en los estudiantes de administración de empresas de la Zona 3. Esto es, el nivel de eficiencia productiva y de capital humano emprendedor; así mismo, cuantificó 8,7 puntos porcentuales en el déficit de control conductual percibido.

El segundo pilar, es el referido al marco teórico pertinente centrado en los aportes de la teoría del comportamiento planificado, que proporciona la arquitectura explicativa sobre la cual se articulan las competencias gerenciales como mecanismo de activación del déficit de control conductual percibido, que se convierte en la intención emprendedora.

El tercer pilar se refiere al marco normativo de calidad académica, constituido por los estándares del CES y CACES a nivel nacional y por los requisitos de ANECA y CEAI-UDUAL a nivel internacional, los cuales generaran el respaldo que el diseño curricular propuesto cumpla con los criterios de excelencia que legitiman su implementación en el sistema universitario ecuatoriano.

La estructura del modelo se caracteriza por interiorizar y priorizar ejes transversales progresivos como:

- Competencias gerenciales.
- Emprendimiento e innovación.
- Pensamiento crítico.
- Digitalización e inteligencia artificial.
- Sostenibilidad alineada a los ODS

Este diseño obedece al principio de integración curricular sistémica, en donde cada nivel se construye sobre los aprendizajes previos y prepara al estudiante para el siguiente mediante una progresión competencial verificable y evaluable por resultados de desempeño real. Una estructura curricular diseñada en estos términos, supera los modelos curriculares tradicionales de las carreras de administración la Zona 3, donde la formación técnica ha predominado históricamente sobre el desarrollo conductual, actitudinal y emprendedor del estudiante.

La articulación de estos pilares proporciona base sólida para la implementación de un modelo curricular centrado en el desarrollo progresivo de competencias gerenciales, digitales y de emprendimiento sostenible. Su aplicación permitirá fortalecer la calidad, pertinencia e innovación de la carrera de Administración de Empresas, asegurando una formación alineada con las necesidades del sector productivo, los estándares de calidad académica y los desafíos de la transformación empresarial contemporánea.

4.2.3 Desarrollo de la propuesta

Fase 1: Sensibilización y diagnóstico curricular comparativo de mallas vigentes

Esta fase comprende el diagnóstico curricular para transformar la percepción difusa de un problema formativo en evidencia cuantificable sobre la que se puede actuar con precisión. Las cuatro universidades de la Zona 3 operan en un contexto emprendedor ecuatoriano que presenta desafíos estructurales, los cuales el diagnóstico no puede obviar, ya que son estos mismos desafíos los que marcan la urgencia y la dirección de la reforma curricular que se propone. Los datos del GEM

Ecuador 2024-2025 ponen al descubierto una paradoja formativa que las universidades de la Zona 3 no puedan seguir ignorando.

El Ecuador es el país que más emprende en Latinoamérica, pero al mismo tiempo tiene tasas de cierre empresarial que duplican el promedio de la región, lo que muestra que la alta propensión a emprender no necesariamente se traduce en iniciativas viables, cuando las competencias directivas no han sido desarrolladas de manera sistemática desde la formación universitaria.

Determinación cualitativa de las brechas estructurales

Con el propósito de fundamentar la propuesta de transformación curricular, la Tabla 19 sintetiza las brechas identificadas mediante la comparación entre el estado actual y el estado deseado de las dimensiones analizadas. Esta información constituye la base para definir las prioridades estratégicas de intervención curricular.

Tabla 19. *Brechas formativas estado actual versus estado deseado*

Dimensión	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada
Emprendimiento sostenible en malla	Ausente en las 4 universidades	≥2 materias específicas	Vacío curricular: brecha crítica de diagnóstico. Ninguna institución incorpora emprendimiento sostenible como componente curricular explícito. Ello, priva al estudiante de la formación actitudinal y de triple impacto para emprender
Conocimiento de ODS entre egresados	~5% en promedio regional	≥25%	Déficit estructural de educación para la sostenibilidad. El ecosistema emprendedor de la Zona 3 demanda profesionales que articulen su actividad empresarial con la Agenda 2030..
Intención de emprender en egresados	~15% promedio 4 univ.	≥30%	La formación universitaria actual no activa la intención emprendedora con la intensidad que el potencial motivacional de los estudiantes documentado en el 77,5% de intención declarada podría generar con un currículo integrador.
IA y digitalización en competencias	Ausente o parcial	≥3 materias integradas	Rezago digital crítico frente al promedio regional. Mientras el 63,12% de emprendedores proyecta el uso de tecnología digital, los currículos actuales no incorporan IA ni transformación digital.
Formalización de emprendimientos	~46% con RUC	≥70%	Alta informalidad empresarial atribuible a la ausencia de formación tributaria y legal.
Capacidad incubadora anual	~3 proyectos promedio	≥15 por año	Infraestructura de incubación insuficiente y desarticulada entre las instituciones, lo que limita la conversión de ideas emprendedoras en proyectos de empresa reales antes del egreso.
Interdisciplinariedad curricular	8-15% materias compartidas	≥25%	Fragmentación del ecosistema formativo intra-universitario que impide el desarrollo de competencias de gestión de relaciones y negociación en contextos de diversidad disciplinar.
Internacionalización de emprendimientos	~6% clientes externos	≥15%	Limitada visión exportadora por ausencia de contenidos de negociación y mercados globales.

Nota. Elaboración en base a GEM Ecuador 2024-2025 y trabajo de campo, noviembre 2024.

Los resultados obtenidos confirman la necesidad de reorientar el currículo hacia un enfoque basado en competencias y resultados de aprendizaje. Esta evidencia orienta las decisiones estratégicas que sustentan la propuesta de transformación curricular. Como complemento al diagnóstico curricular, se aplicó la matriz PEYEA como instrumento de análisis para evaluar incidencias internas y externas relacionados con la transformación curricular.

Tabla 20. *Diagnóstico PEYEA*

Factor	**Puntaje: 1-6**	**Justificación**
Presupuesto universitario asignado a innovación educativa	3	Recursos limitados; dependencia de fondos externos
Retorno Planificado en empleabilidad de egresados	4	Egresados con buenos índices de empleabilidad
Acceso a fondos de investigación (SENESCYT/UTA)	3	Convocatorias competitivas con baja tasa de éxito
Alianzas con sector productivo para prácticas	3	Vinculación presente y no sistematizada
Capacidad de generar ingresos por servicios	2	Servicios universitarios aún incipientes
PROMEDIO FF	**3,0**	**Posición financiera moderada**
Eje ventaja competitiva (carrera frente a otras)		
Factor	**Puntaje: -1-6**	**Justificación**
Diferenciación curricular en emprendimiento sostenible	-5	Ausencia de oferta específica; sin ventaja diferencial.
Calidad del cuerpo docente especializado	-2	Solidez en formación e investigación
Infraestructura tecnológica disponible	-3	Laboratorios y aulas virtuales en proceso de actualización.
Vinculación con ecosistema emprendedor regional	-4	Redes con CCIT Tungurahua, pero sin programa estructurado.
Innovación en metodologías pedagógicas (ABP, PBL)	-2	Docentes aplican ABP; falta sistematización institucional.
PROMEDIO VC	-3,2	Ventaja competitiva media-baja
Eje EA estabilidad ambiental		
Factor	**Puntaje (-1 a-6)**	**Justificación**
Cambios en política educativa nacional (CACES/SENESCYT)	-3	Reformas frecuentes; impacto en planificación curricular
Variabilidad del entorno económico, Ecuador (2024)	-5	Recesión, cortes energéticos, inseguridad – GEM 2024-2025
Presión competitiva de otras universidades de la Zona 3	-3	ESPOCH, UNACH, UTC ofrecen programas similares
Demanda del mercado laboral por competencias gerenciales	-2	Alta demanda; entorno volátil, pero con oportunidades
Velocidad de cambio tecnológico (IA, digitalización)	-4	Aceleración tecnológica supera actualización curricular actual
PROMEDIO EA	**-3,4**	**Ambiente moderadamente inestable**
Eje FI – Fortaleza de la Industria Educativa/Emprendedora		
Factor	**Puntaje (1-6)**	**Justificación**
Potencial del emprendimiento-Ecuador (TEA 33,37%)	5	Ecuador lidera la región con alta demanda formativa.
Utilizar recursos tecnológicos en emprendimientos	3	Solo 63,12% planea usar tecnología digital (vs 79% regional).
Alineación con políticas de sostenibilidad (ODS)	4	Agenda 2030 impulsa demanda de profesionales con conocimiento ODS.
Estabilidad sector universitario	4	Sistema universitario con demanda creciente
Potencial de innovación en el ecosistema Zona 3	4	Industrias dinámicas (calzado, textiles, lácteos) requieren innovación.
PROMEDIO FI	4,0	Industria con fortaleza moderada-alta.

Nota. Elaboración propia con base en GEM EC 2024

La integración de ejes analizados permitió identificar una posición estratégica de fortalecimiento, en la que las capacidades institucionales es la base para impulsar la transformación curricular, y alcanzar diferenciación competitiva frente al entorno.

Fase 2: Diseño curricular con actores institucionales y sector productivo.

Esta fase comprende el diseño curricular a través de un proceso participativo de construcción con los docentes, directivos institucionales y representantes del sector productivo de la Zona 3, mediante el cual se transforman los resultados del diagnóstico en decisiones curriculares concretas. El plan de acción que estructuro esta fase es producto de la síntesis entre los criterios de análisis de las mallas institucionales de las cuatro universidades, los indicadores del GEM Ecuador 2024-2025, los requisitos de ANECA y CEAI-UDUAL, y el marco normativo vigente.

Plan de Acción

El plan de acción que se detalla en la Tabla 21, se sustenta en base al diagnóstico específico de las cuatro universidades de la Zona 3 del Ecuador.

Tabla 21. *Plan de acción para el diseño curricular*

Paso	Acción	Herramientas/Insumos	Responsable / Plazo
1	Diagnóstico necesidades del entorno (Needs Assessment)	GEM EC 2024-2025, encuestas Zona 3, PEYEA	Coordinación carrera / Mes 1-2
2	Definición del Perfil del Egresado por competencias	Taxonomía de Bloom, Modelo DeSeCo, Ajzen 1991	Comisión Curricular / Mes 2-3
3	Mapeo de resultados de aprendizaje (RA) por nivel	Descriptores CACES, marcos de EQF, consultas a pares	Docentes por área / Mes 3-4
4	Diseño de la estructura curricular	Plantilla curricular CACES, comparativo mallas Zona 3	Comisión Curricular / Mes 4-5
5	Incorporación transversal de ODS, IA y sostenibilidad	Agenda 2030, documentos GEM cap. 6, UNESCO 2025	Coordinación+ expertos / Mes 5-6
6	Diseñar syllabus por competencias para materias	Modelos ABP, PBL, Design Thinking, casos locales	Docentes por materia / Mes 6-8
7	Validación interna (pares académicos y autoridades)	Comités de carrera, Consejo Académico UTA	Dirección Facultad / Mes 8-9
8	Validación externa (sector, egresados, expertos)	Focus groups, encuestas Likert, entrevistas.	Vinculación UTA / Mes 9-10
9	Ajuste y aprobación final por organismos	HCU/CAU-UTA, CES si reforma mayor	Autoridades UTA / Mes 10-12
10	Implementación piloto (1° ciclo de nueva malla)	Recursos pedagógicos, capacitación, evaluación	Comisión Curricular/Mes12-18

Nota. Elaboración propia con base en David, F. R., & David, F. R. (2017).

La estructura de los diez pasos que se articulan desde el diagnóstico de las necesidades del entorno hasta la implementación se desarrolla de la siguiente manera:

- El primer paso es el diagnóstico de necesidades del entorno, que operacionaliza los datos del GEM Ecuador 2024-2025 y la Matriz PEYEA como insumos para identificar con exactitud qué competencias gerenciales y qué componentes de intención emprendedora sostenible presentan el mayor déficit formativo en los estudiantes de las cuatro universidades de la Zona 3. Este paso no parte de supuestos: parte de evidencia empírica verificable que convierte el diagnóstico en el fundamento irrenunciable de todo lo que sigue.

- El segundo paso permite definir el perfil del egresado a través de sus competencias desarrolladas, para lo cual se considera la TCP, la taxonomía de Blom y el modelo de DeSeCo, por tanto, el perfil es una descripción práctica de las habilidades directivas y emprendedoras que el egresado debe desarrollar al finalizar su bloque formativo.

- El tercer paso permite tomar referenciales de estándares de calidad los marcos del marco europeo de cualificaciones y los descriptores del CACES.

- El cuarto paso es diseñar la estructura completa del currículo, incluyendo unidades, créditos y componentes. El análisis comparativo entre las mallas actuales de las cuatro universidades y los criterios del CES es el insumo central.

- El quinto paso es el que recoge transversalmente los ODS, la inteligencia artificial y la sostenibilidad en todas las asignaturas del itinerario. Esto ajusta la propuesta a la Agenda 2030 y a las directrices de ANECA y CEAI-UDUAL, que establecieron que estos elementos deben ser incorporados como partes esenciales del perfil del egresado universitario actual.

- El sexto paso es desarrollar los syllabus por competencias para las catorce asignaturas renovadas o creadas, a través de metodologías activas de

aprendizaje basado en proyectos, design thinking y casos locales de los sectores de textiles, calzado, agroindustria y productos lácteos de la Zona 3, asegurando así que cada materia relacione sus contenidos con la realidad productiva del territorio que enfrentarán los estudiantes al terminar sus estudios.

- El séptimo paso consiste en realizar talleres de trabajo interno, con la participación de las autoridades institucionales y pares académicos de las cuatro universidades, con el objetivo de validar internamente. En estos talleres los docentes de cada área analizan la congruencia pedagógica, la evolución de las competencias y los indicadores de éxito del programa planteado antes de enviarlo a revisión externa.

- El octavo paso es validar externamente con otras universidades y escuelas de negocios a través de la revisión comparativa de los planes académicos de las cuatro instituciones en la Zona 3 y de los requisitos para la acreditación internacional de ANECA y CEAI-UDUAL. Se trata de determinar qué partes y elementos curriculares se deben incluir en la propuesta, para que esta cumpla con los estándares de calidad requeridos por ambos organismos.

- En referencia al noveno paso se genera una socialización interna para la posterior implementación del piloto.

- Finalmente, en el décimo paso se ejecuta el ciclo de la malla con evaluación formativa que retroalimenta antes de una implementación final.

El plan de acción muestra que la reforma curricular propuesta no se desarrolló de manera aislada: cada decisión de diseño tiene fuente empírica de respaldo. Los diez pasos transforman diagnóstico en propuesta, propuesta en la malla, silabo y programa de estudios de aprendizaje. De esta manera, se configura una trayectoria educativa que responde simultáneamente a las necesidades del ecosistema productivo de la Zona 3, a los requisitos del CACES y a los parámetros de excelencia académica de ANECA y CEAI-UDUAL. En las sesiones de validación interna se introdujeron cambios importantes en la carga crediticia de las asignaturas integradoras de los

niveles VII y VIII, lo que hizo más valiosa la experiencia del laboratorio de emprendimiento. Actividades realizadas durante la preparación del plan válido internamente. La Tabla 22 presenta los componentes curriculares propuestos.

Tabla 22. *Componentes curriculares nuevos UTA, ESPOCH, UNACH y UTC*

Componente Curricular	UTA	ESPOCH	UNACH	UTC	Nueva malla
COMPETENCIAS GERENCIALES					
Liderazgo y gestión de equipos	Sí – 1 mat.	Sí – 1 mat.	Parcial	Parcial	Obligatoria niveles I y V
Toma de decisiones / Métodos cuantitativos	Sí – 2 mat.	Sí – 1 mat.	Sí – 1 mat.	Sí – 1 mat.	Fortalecida niveles II, III, IV
Gestión del conocimiento e innovación	Parcial	No	No	No	Integrada en niveles VI y VII
Negociación y resolución de conflictos	Parcial	No	No	Parcial	Obligatorio nivel VII
EMPRENDIMIENTO					
Emprendimiento I fundamentos	Sí	Sí	Sí	Sí	Reformada con enfoque TCP
Emprendimiento II plan de negocio	Sí	Sí	Parcial	Parcial	Consolidada nivel V
Emprendimiento sostenible / social	No	No	No	No	NUEVA niveles III y V
Modelos de negocio digitales	No	No	No	No	NUEVA nivel VI
Finanzas para emprendedores	Sí	Parcial	No	Parcial	Obligatoria nivel IV
SOSTENIBILIDAD Y ODS					
Responsabilidad Social Empresarial	Sí – 1 mat.	Sí – 1 mat.	Parcial	Parcial	Fortalecida nivel VI
Marco de ODS integrado en materias	Parcial	No	No	No	Transversal en todos los niveles
Economía circular / negocios verdes	No	No	No	No	NUEVA — nivel VI
DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN					
Transformación digital de empresas	Parcial	No	No	No	Integrada en nivel IV
Marketing digital / e-commerce	Sí	Parcial	Parcial	Parcial	Obligatoria nivel IV
IA aplicada a negocios	No	No	No	No	NUEVA optativa — nivel V
Herramientas de análisis de datos	Parcial	No	No	No	Integrada en niveles II y V
PRÁCTICAS E INVESTIGACIÓN					
Vinculación con empresas locales	Sí	Sí	Parcial	Parcial	Sistematizada nivel VIII
Pasantías en incubadoras	Parcial	No	No	No	Laboratorio nivel VII
Investigación en emprendimiento	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Tesis de emprendimiento nivel VIII

Nota. Elaboración con base en revisión curricular de instituciones y GEM Ecuador 2024-2025.

La nueva malla no reproduce lo que las universidades hacen correctamente, sino que consolida, articula y completa con elementos que ninguna ha agregado todavía. Las asignaturas que se señalan como nuevas - RSE, IA para negocios, modelos de negocio digitales y emprendimiento sostenible I y II -, van directamente a cubrir los vacíos más urgentes del ecosistema educativo regional.

Se validó externamente a través de la comparación detallada de las exigencias de acreditación de ANECA que exige que existan perfiles de egreso con habilidades verificables, en progresión y evaluadas a partir de resultados del desempeño y de las estipulaciones de CEAI-UDUAL que definen la articulación con el sector productivo, la relevancia territorial y la habilidad para generar valor social como criterios para una buena calidad universitaria con relevancia territorial y capacidad para generar valor social como criterios de buena calidad universitaria).

Matriz curricular integradora arquitectura de ocho niveles

El comparativo de las mallas de las cuatro universidades de la Zona 3, cruzado con los indicadores del GEM Ecuador 2024-2025 y los requisitos de ANECA y CEAI-UDUAL, determinó con exactitud qué debía cambiar, qué debía mantenerse y qué debía crearse desde cero. La matriz de la Tabla 23, muestra ese proceso.

Tabla 23. *Matriz curricular integradora — Ocho niveles y cinco ejes transversales*

Niv.	Materia / Módulo	Eje transversal	Créd	Tipo	Competencia principal
I–II — FORMACIÓN BÁSICA					
I	Fundamentos de Administración	Competencias Gerenciales	3	Oblig.	CG_L: Liderazgo situacional básico
I	Pensamiento Emprendedor	Emprendimiento e Innovación	3	Oblig.	ES_IE: Intención emprendedora inicial
I	Matemáticas para Negocios	Pensamiento Crítico	3	Oblig.	CG_TD: Análisis cuantitativo básico
II	Comportamiento Organizacional	Competencias Gerenciales	3	Oblig.	CG_GR: Gestión de relaciones interpersonales
II	Estadística Empresarial	Pensamiento Crítico	3	Oblig.	CG_TD: Toma de decisiones basada en datos
III–IV — FORMACIÓN DISCIPLINAR					
III	Gestión Estratégica de Empresas	Competencias Gerenciales	4	Oblig.	CG_TD + CG_L: Decisión estratégica integrada
III	Emprendimiento Sostenible I	Emprendimiento + ODS	3	Oblig.	ES_CH + ES_ECO: Desafíos y

					sostenibilidad
III	Gestión de Cadena de Suministro	Competencias Gerenciales	3	Oblig.	CG_GR: Coordinación de redes de valor
IV	Marketing Digital y e-Commerce	Digitalización e IA	3	Oblig.	CG_EP: Estrategia en entornos digitales
IV	Métodos Cuantitativos / I.O.	Pensamiento Crítico	4	Oblig.	CG_TD: Optimización de decisiones complejas
IV	Finanzas para Emprendedores	Emprendimiento	3	Oblig.	ES_ME: Modelo económico del emprendimiento
V–VI — FORMACIÓN ESPECIALIZADA					
V	Emprendimiento Sostenible II — Plan de Negocios	Emprendimiento + ODS	4	Oblig	ES_IE + ES_ECO: Plan de negocios con ODS
V	Liderazgo y Gestión del Talento	Competencias Gerenciales	3	Oblig.	CG_L + CG_GR: Liderazgo transformacional
V	IA para Negocios	Digitalización e IA	3	Optativa	CG_TD + CG_EP: Decisiones asistidas por IA
VI	Tributación y Formalización Empresarial	Emprendimiento	3	Oblig.	CG_EP: Gestión legal y tributaria aplicada
VI	Innovación y Negocios Digitales	Digitalización + Emprendimiento	3	Oblig.	ES_CH: Desafíos de innovación empresarial
VI	RSE y Economía Circular	Sostenibilidad+ ODS	3	Oblig.	ES_ECO: Impacto ambiental-social medible
VII–VIII — FORMACIÓN INTEGRADORA					
VII	Negociación y Exportaciones	Competencias Gerenciales	3	Optativa	CG_GR + CG_EP: Gestión negocios globales
VII	Laboratorio de Emprendimiento — Incubación	Emprendimiento Aplicado	4	Oblig.	ES_IE + CG_P: Prototipo de empresa real
VIII	Proyecto Integrador / Tesis de Emprendimiento	Integradora	6	Oblig.	Convergencia de todas las competencias
VII	Prácticas Preprofesionales en Empresa / Startup	Vinculación territorial	4	Oblig.	Competencias aplicadas en contexto real

Nota. Elaboración propia con base en el Reglamento de Régimen Académico CES (2024), requisitos ANECA y CEAI-UDUAL.

La malla es integradora porque articula competencias gerenciales e indicadores de intención emprendedora sostenible, produciendo en el egresado conocimiento sobre gestión empresarial y convicción de emprender con impacto en el ecosistema productivo de la Zona 3. La propuesta representa el primer diseño que integra competencias gerenciales con la intención de emprendimiento sostenible.

Construcción del perfil del graduado

La Tabla 24 presenta los bloques del principio de progresión competencial, según el cual el egresado con el modelo CGIES-TCP es capaz de construir su capacidad de emprender de forma sostenible en el ecosistema productivo.

Tabla 24. *Principio de progresión competencial*

BLOQUE	ENFOQUE FORMATIVO Y LÓGICA DE PROGRESIÓN
Formación Básica (Niveles I – II)	Contacta con fundamentos de administración, pensamiento emprendedor y matemáticas para negocios. Se siembra semilla de intención emprendedora (ES_IE) y se inicia en liderazgo situacional básico (CG_L) y capacidad analítica (CG_TD). La asignatura Pensamiento Emprendedor en el Nivel I es estratégica.
Formación Disciplinar (Niveles III – IV)	El estudiante desarrolla competencias nucleares de gestión: planificación estratégica (CG_P), toma de decisiones cuantitativas (CG_TD), gestión de la cadena de suministro (CG_GR) y finanzas para emprendedores (ES_ME). El Nivel III introduce Emprendimiento Sostenible I, donde se inicia la articulación de ideas emprendedoras con los ODS y el Nivel IV incorpora Marketing Digital.
Formación Especializada (Niveles V – VI)	Bloque de mayor densidad competencial. Profundiza en Liderazgo y Gestión del Talento (CG_L+CG_GR). Consolida plan de negocios sostenible (ES_IE + ES_ECO) en Emprendimiento Sostenible II e IA para Negocios como optativa (CG_TD + CG_EP). Nivel VI añade Tributación y Formalización Empresarial.
Formación Integradora (Niveles VII – VIII)	Malla culmina con aplicación real de competencias. Laboratorio de Emprendimiento (Nivel VII) es espacio de prototipo de empresa bajo mentoría, incubando su proyecto en condiciones controladas. Nivel VIII consolida Proyecto Integrador/Tesis y Prácticas Preprofesionales.

Nota. Elaboración propia con base en el enfoque constructivo-alineado de Biggs (2022).

En conjunto, la propuesta trasciende la actualización de contenidos curriculares al consolidar un enfoque educativo humanista basado en competencias, que reconoce al estudiante como protagonista de su aprendizaje. Esta perspectiva favorece el desarrollo integral de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, fortaleciendo la capacidad para responder de manera ética, innovadora y sostenible a los desafíos del entorno profesional y social.

La Tabla 26 integra las competencias que fundamentan el nuevo perfil de egreso, concebidas desde un enfoque humanista basado en competencias. Su articulación con indicadores de logro asegura la formación integral, la evaluación por resultados de aprendizaje y la pertinencia frente a los desafíos del contexto.

Tabla 25. *Competencias desarrolladas para el nuevo perfil del estudiante*

Dimensión	Competencia del egresado	Indicador de logro
CG_P — Planificación	Diseñar planes estratégicos y operativos para organizaciones en entornos complejos, utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas	Elabora plan estratégico con indicadores KPI y escenarios de simulación
CG_TD — Toma de decisiones	Tomar decisiones fundamentadas en datos, modelos matemáticos y análisis de riesgo, integrando herramientas de IA	Aplica herramientas de IA para mejorar la calidad decisional documentada.
CG_L — Liderazgo	Liderar equipos multidisciplinarios con enfoque transformacional, promoviendo la cultura de innovación y diversidad	Diseña e implementa planes de desarrollo del talento humano con indicadores.
CG_GR — Gestión de relaciones	Gestionar relaciones con stakeholders, construir redes de valor y negociar en contextos nacionales e internacionales	Establece al menos una alianza estratégica documentada con actores del ecosistema.
CG_EP — Estrategia y pensamiento crítico	Analizar el entorno empresarial con visión sistémica e identificar oportunidades de innovación y desarrollar ventajas competitivas.	Presenta análisis PESTEL completo con fuentes verificables del contexto regional.
ES_IE — Intención emprendedora	Demostrar voluntad e intención fundamentada de iniciar un negocio propio dentro de los tres primeros años de graduación	Valida la propuesta de valor con al menos cinco potenciales clientes reales.
ES_CH — Desafíos	Asumir los desafíos inherentes al emprendimiento con resiliencia, capacidad de aprendizaje del error y adaptación al cambio	Adapta su modelo de negocio ante retroalimentación del mercado con ajustes verificables.
ES_ME — Modelo económico	Diseñar modelos de negocios sostenibles financieramente, con estructuras de costos e ingresos y propuesta de valor diferenciada	Presenta análisis de punto de equilibrio con escenarios de sensibilidad.
ES_ECO — Sostenibilidad ecológica	Incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y social (ODS) en el diseño y gestión de emprendimientos en contexto de economía circular	Identifica y aplica al menos 5 ODS en el plan de negocio con indicadores medibles
COMPETENCIAS TRANSVERSALES: Digitalización	Utilizar herramientas digitales, plataformas de análisis de datos e inteligencia artificial para optimizar procesos y estrategias de mercado	Diseña estrategias de marketing digital con métricas de conversión verificables.
Ética empresarial	Actuar con integridad, responsabilidad social y cumplimiento tributario en todos los ámbitos de la gestión	Incorpora responsabilidad social como variable de decisión en todos los proyectos.
Comunicación efectiva	Comunicar ideas empresariales de manera clara, persuasiva y adaptada a diferentes audiencias	Gestiona comunicación organizacional en contextos de crisis con protocolo documentado.

Nota. Elaboración propia con base en (CES, 2024).

La estructura competencial presentada evidencia una transición desde un currículo centrado en contenidos hacia un modelo orientado al desarrollo de desempeños verificables. La integración de competencias gerenciales, emprendedoras y transversales, articuladas con indicadores de logro, fortalece la coherencia entre el perfil de egreso, los resultados de aprendizaje y las demandas del entorno productivo. Asimismo, incorpora dimensiones vinculadas con la transformación digital, la sostenibilidad, el pensamiento estratégico, la ética y la comunicación, configurando una formación integral que favorece la capacidad de los futuros profesionales para responder a escenarios complejos con criterios de innovación, responsabilidad social y mejora continua.

En conjunto, esta estructura competencial consolida un perfil de egreso coherente con un enfoque educativo humanista basado en competencias, en el que la formación trasciende la adquisición de conocimientos para promover el desarrollo integral del estudiante. Su implementación fortalece la pertinencia curricular, articulando la realidad nacional, las demandas del emprendimiento y los desafíos del desarrollo sostenible, con el propósito de formar profesionales capaces de generar soluciones innovadoras, éticas y de alto impacto para el desarrollo económico y social del país.

Perfil del graduado

El perfil emprendedor incluye como eje central su dimensión de modelo económico del emprendimiento sostenible: un egresado que no solo tiene intención de emprender, sino que sabe cómo estructurar un negocio que genere valor económico, sea financieramente viable y produzca un impacto social verificable al mismo tiempo.

Las cinco competencias gerenciales articuladas en la malla sobre todo la planificación estratégica, la toma de decisiones con soporte analítico y la eficiencia productiva son las que hacen que esa capacidad de modelar económicamente un emprendimiento se vuelva real y sostenible, porque el estudiante llega al nivel V de emprendimiento sostenible II habiendo desarrollado previamente las herramientas directivas que su plan de negocio necesita para ser viable y no solo aspiracional. Se espera que el egresado diseñe modelos de negocio, proyecciones financieras y

criterios de sostenibilidad integrados, para operar en los sectores productivos de la Zona 3, con impacto económico, social verificable.

Tabla 26. *Esquema del modelo de emprendimiento sostenible CGIES-TCP*

COMPETENCIA DIRECTIVA	APLICACIÓN EN EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE
Planificación Estratégica	Elabora planes con KPI y escenarios de proyección a 5 años en sectores de la Zona 3
⚡ Toma De Decisiones + Ia	Resuelve problemas de optimización y valida decisiones con software SPSS, Python, Power BI
Liderazgo Transformacional	Dirige equipos multidisciplinarios con evidencia de resultados colaborativos verificables
Gestión De Relaciones	Negocia y construye redes de valor con grupos de interés nacionales e internacionales
Estrategia Y Pensamiento Crítico	Identifica oportunidades de innovación con análisis PESTEL, FODA y PEYEA aplicados

Nota. Elaboración propia. El modelo económico integra las cinco competencias gerenciales

Por tanto, la dimensión de modelo económico del emprendimiento sostenible confirma que la malla curricular propuesta formará emprendedores con capacidad técnica y directiva para diseñar, estructurar y sostener modelos de negocio financieramente viables, socialmente responsables y alineados con los ODS, cerrando la brecha entre la alta intención emprendedora de los estudiantes de la Zona 3 y la baja sostenibilidad empresarial que el ecosistema registra actualmente.

Los KPI de la malla curricular constituyen la clave de desempeño e instrumentos estratégicos de evaluación y seguimiento que posibilitan medir, monitorear y valorar el cumplimiento de los objetivos curriculares. Su estructura se agrupa en cuatro dimensiones fundamentales, que facilitan un análisis integral de la calidad, pertinencia, eficiencia e impacto del programa académico, que se detallan a continuación:

Tabla 27 *KPI de la malla curricular*

Dimensión	KPI estratégico	Indicador cuantitativo	Fórmula	Meta
I. Aprendizaje y desarrollo de competencias	Desarrollo de competencias del perfil de egreso	Estudiantes que alcanzan el nivel competente o superior en las competencias previstas por bloque formativo	(Estudiantes competentes ÷ Total de estudiantes evaluados) × 100	≥ 90 %
	Progresión competencial	Incremento del nivel de desarrollo competencial entre el diagnóstico inicial y la evaluación final de cada bloque formativo	((Puntaje final − Puntaje inicial) ÷ Puntaje inicial) × 100	≥ 25 %
	Resultados de aprendizaje en contextos reales	Estudiantes que demuestran desempeño competente en proyectos integradores, laboratorios, simulaciones, prácticas preprofesionales o emprendimientos	(Estudiantes con desempeño competente ÷ Total evaluados) × 100	≥ 85 %
II. Implementación del modelo pedagógico	Aplicación de metodologías activas	Asignaturas con metodologías activas, aprendizaje basado en proyectos y evaluación auténtica	(Asignaturas verificadas ÷ Total de asignaturas) × 100	≥ 95 %
	Integración de IA y herramientas digitales	Asignaturas que incorporan herramientas digitales, inteligencia artificial y analítica para el aprendizaje	(Asignaturas con integración tecnológica ÷ Total asignaturas) × 100	≥ 85 %
	Cumplimiento del modelo curricular	Docentes que implementan el modelo por competencias conforme a los lineamientos institucionales	(Docentes que cumplen los criterios ÷ Total de docentes evaluados) × 100	≥ 90 %
III. Pertinencia e innovación curricular	Cobertura de competencias estratégicas	Competencias gerenciales, digitales y de emprendimiento sostenible desarrolladas respecto a las planificadas en la malla	(Competencias desarrolladas ÷ Competencias previstas) × 100	≥ 90 %
	Integración de competencias emergentes	Asignaturas que incorporan IA, Business Analytics, sostenibilidad, ODS y transformación digital	(Asignaturas alineadas ÷ Total de asignaturas) × 100	≥ 80 %
	Actualización curricular	Asignaturas revisadas y actualizadas con base en tendencias disciplinares y requerimientos del entorno	(Asignaturas actualizadas ÷ Total de asignaturas) × 100	≥ 20 % anual
IV. Impacto del programa académico	Empleabilidad y emprendimiento	Graduados empleados o con emprendimientos activos durante el primer año de egreso	(Graduados empleados o emprendedores ÷ Total de graduados) × 100	≥ 85 %
	Desempeño en prácticas preprofesionales	Estudiantes que obtienen una valoración alta o superior en las prácticas preprofesionales	(Prácticas con desempeño alto ÷ Total de prácticas) × 100	≥ 90 %
	Satisfacción del sector empleador	Empleadores que califican favorablemente el desempeño profesional de los graduados	(Empleadores satisfechos ÷ Total de empleadores encuestados) × 100	≥ 90 %

Nota. Elaboración propia. El modelo económico integra las cinco competencias gerenciales

Los indicadores sirven para seguir el desarrollo progresivo de las competencias, comprobar la buena aplicación del modelo educativo y valorar la incorporación de competencias emergentes en el currículo. También miden el impacto de la formación en empleabilidad, emprendimiento y satisfacción del sector productivo. De esta manera la malla curricular integradora es un sistema donde cada competencia gerencial se desarrolla, activa y potencia su intención emprendedora. La Tabla 28 opera bajo un sistema de valoración de tres niveles contradictorio, no articulado y sinérgico que permite identificar con exactitud el grado en que cada par de dimensiones se relaciona en el diseño curricular propuesto.

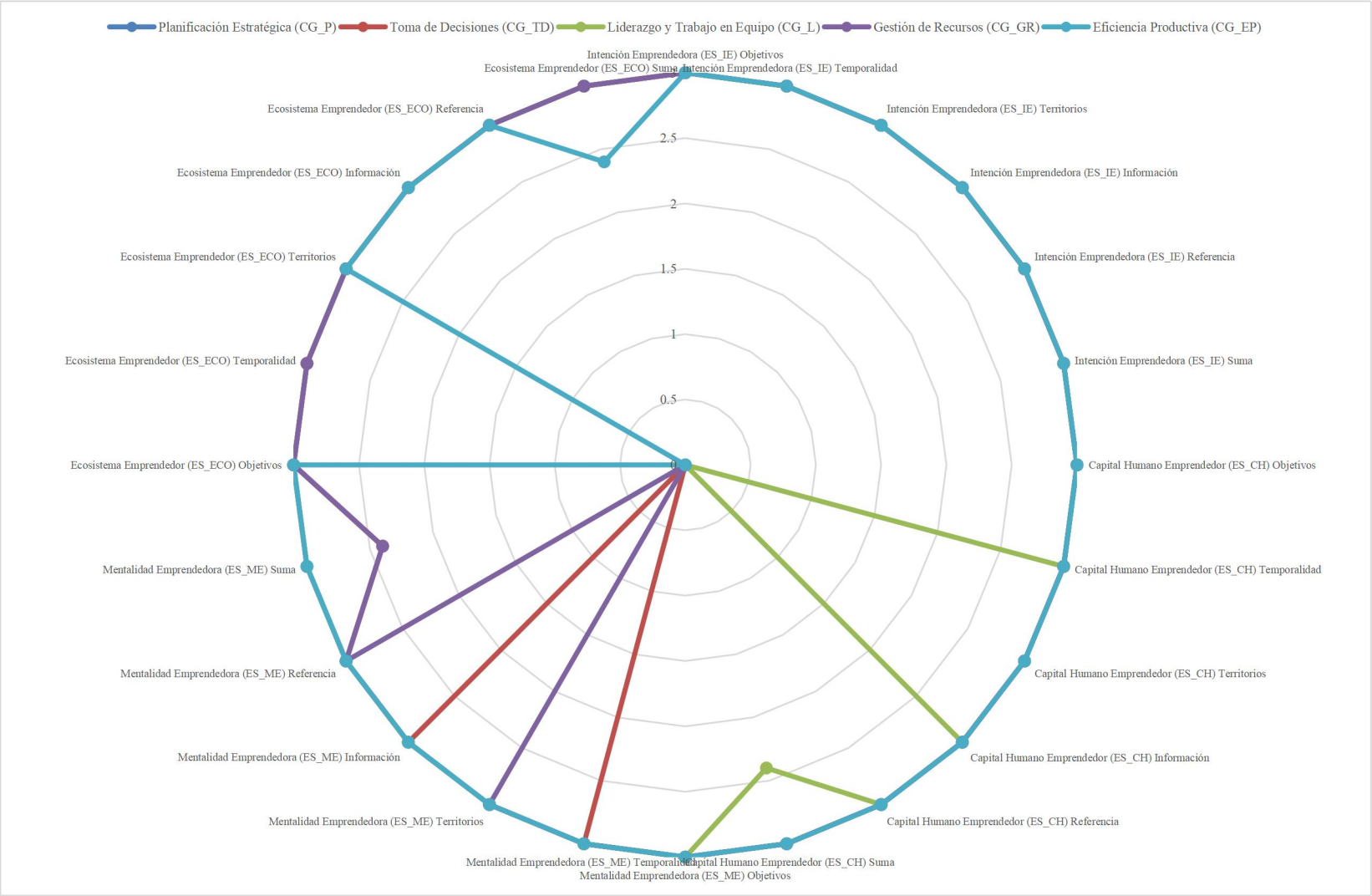
Tabla 28 *Articulación competencias gerenciales e intención de emprendimiento*

Factor	Descripción	Articulación
Objetivos de las competencias	Competencias gerenciales tienen objetivos diferentes con intención de emprendimiento sostenible	Contradictorio
	Competencias gerenciales tienen objetivos similares, no articulados con intención de emprendimiento sostenible	No articulado
	Competencias gerenciales tienen objetivos sinérgicos con intención de emprendimiento	Sinérgico
Temporalidad formativa	Competencias se desarrollan en semestres distintos y sin relación temporal con los proyectos emprendedores	Sin relación
	Las competencias y proyectos se ubican en semestres similares sin articulación explícita	Parcial
	Competencias se articulan progresivamente con los proyectos emprendedores en un horizonte de 8 semestres	Articulado
Identificación del ecosistema territorial	Las competencias priorizan sectores distintos al ecosistema productivo de la Zona 3	Sin vinculación
	Se vinculan sectores de Zona 3 en ciertas asignaturas sin sistematicidad territorial	Parcial
	Las competencias y proyectos priorizan de manera sistemática los sectores estratégicos de Zona 3, Ecuador	Articulado
Uso de información y datos empíricos	Cada dimensión construye sus propias fuentes de datos sin integración con las demás	Sin integración
	Se comparten fuentes de información entre dimensiones	Parcial
	Las dimensiones comparten la misma base: instrumento de 33 ítems, GEM 2024–2025 y marco de ODS	Integrado
Referencia e interdependencia	Desarrollo de competencias gerenciales obstaculiza o es indiferente a la intención de emprendimiento sostenible	Contradictorio
	Las competencias y la intención de emprendimiento sostenible no se referencian mutuamente en la malla	Sin referencia
	Competencias gerenciales son condición necesaria y previa para la activación de la intención emprendedora, conforme a Ajzen (1991) y Sharma et al. (2023)	Sinérgico

Nota. Elaboración con base en Mitchelmore y Rowley (2020), Espinosa et al. (2024).

La Figura 17 presenta un análisis comparativo mediante un gráfico radar que integra las competencias gerenciales y las dimensiones del emprendimiento sostenible, permitiendo visualizar su articulación, equilibrio e interdependencia como fundamento del nuevo perfil de egreso propuesto.

Figura 17 *Vínculos articulados entre cada competencia*



Nota. Elaboración propia. El radar representa los niveles de articulación entre las competencias gerenciales

El Gráfico 17 radar evidencia la integración de las cinco competencias gerenciales con las dimensiones del emprendimiento sostenible, mostrando una relación equilibrada entre ambas. La planificación estratégica orienta la formulación de objetivos y escenarios de acción; la toma de decisiones fortalece el análisis fundamentado y la gestión de la información; el liderazgo impulsa el desarrollo del capital humano y el trabajo colaborativo; la gestión de recursos favorece la articulación con el ecosistema emprendedor y la optimización de capacidades institucionales; mientras que la eficiencia productiva actúa como eje transversal que vincula la mentalidad emprendedora, la innovación y la sostenibilidad, consolidando un perfil de egreso pertinente, competitivo y alineado con las demandas del entorno.

Fase 3: Aprobación normativa

La Fase 3 corresponde al proceso de validación y aprobación normativa de la propuesta curricular ante los organismos competentes, garantizando su transición desde el diseño académico hasta su reconocimiento institucional y regulatorio. En esta etapa, la propuesta se somete a la revisión del Consejo de Educación Superior (CES), verificando su conformidad con el Reglamento de Régimen Académico en aspectos como la estructura curricular, la organización por niveles, la carga académica y la coherencia del perfil de egreso.

Aunque referentes internacionales como ANECA y CEAI-UDUAL constituyen marcos de calidad para procesos de mejora continua e internacionalización, su adopción se plantea como una estrategia de mediano y largo plazo. En consecuencia, la aprobación normativa nacional representa un requisito indispensable para garantizar la implementación formal de la nueva malla curricular, minimizando riesgos y asegurando el cumplimiento del marco legal desde el inicio del proceso.

Es una oportunidad estratégica para consolidar un modelo curricular de excelencia, capaz de fortalecer la calidad académica, la innovación, la investigación y la vinculación con el entorno. En una perspectiva de mediano y largo plazo, estos

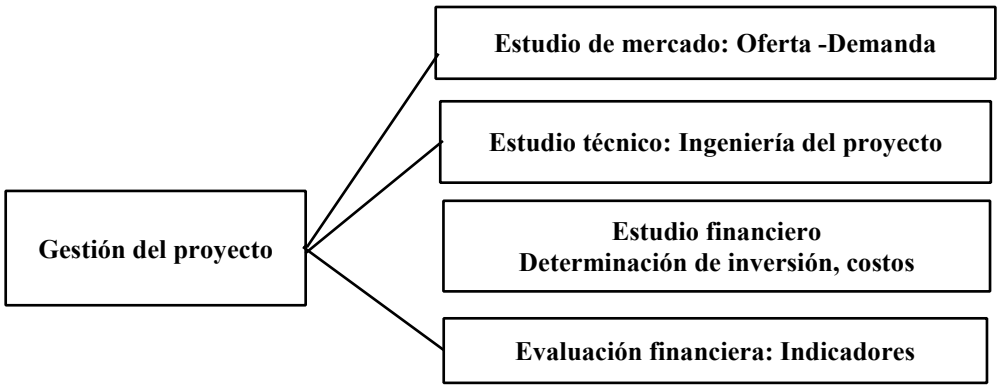
avances contribuirán al posicionamiento institucional, incrementando la competitividad de la universidad y favoreciendo su reconocimiento entre las instituciones de educación superior mejor valoradas del Ecuador.

Fase 4: Implementación con formación docente simultánea en metodologías activas, TAC-IA y evaluación auténtica.

En esta etapa, se convierte la propuesta académica en una intervención institucional viable, a través de un análisis proyectivo completo que contempla el estudio de mercado (oferta y demanda), estudio técnico de los procedimientos e infraestructura, estudio financiero que contempla la estructura de inversión y las fuentes de financiamiento, indicadores para evaluar el impacto.

La implementación contempla la capacitación de los docentes en metodologías activas, TAC-IA y evaluación auténtica al mismo tiempo. De este modo se garantiza que la transformación curricular y la formación del profesorado se producirán simultáneamente sin repercutir en el normal funcionamiento académico dentro de una gestión de proyectos que en cada uno de sus estudios promueve dinamización administrativa y académica y que se desarrolla con base en lo que se muestra en la Figura 18 como es la factibilidad del modelo.

Figura 18 *Gestión de proyectos*



Nota. Elaboración propia con base en Baca Urbina (2020)

La Figura 18 presenta la estructura de la gestión del proyecto como etapa de factibilidad de la propuesta, integrando los estudios técnicos, de mercado y financiero, junto con la evaluación mediante indicadores que respaldan su viabilidad e implementación instituciona.

Estudio de mercado

Se evidencia que el proyecto de rediseño curricular posee una demanda potencial estimada de **2.948 beneficiarios directos**, conformada principalmente por estudiantes, graduados, docentes y empleadores vinculados a la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato. Los estudiantes actualmente matriculados representan el grupo con mayor impacto inmediato, debido a que serán los primeros beneficiarios de un currículo actualizado que incorpore competencias gerenciales, transformación digital, inteligencia artificial, analítica de datos, sostenibilidad y emprendimiento, fortaleciendo así su perfil profesional.

Por otra parte, los bachilleres interesados en ingresar a la carrera constituyen un segmento estratégico para el crecimiento de la matrícula, ya que un programa académico moderno y alineado con estándares internacionales incrementa el atractivo institucional y mejora la competitividad frente a otras universidades del país. Asimismo, la participación de graduados y empleadores evidencia la necesidad de fortalecer la pertinencia curricular mediante una formación que responda a las competencias actualmente requeridas por el mercado laboral. En consecuencia, los resultados obtenidos justifican la implementación del proyecto, al demostrar que existe una demanda académica suficiente para sustentar la inversión destinada al rediseño de la malla curricular.(Ver anexo 7)

Los resultados del estudio evidencian una demanda potencial superior a la oferta académica disponible, situación que se acentúa debido a la naturaleza pública de la universidad. La gratuidad o bajo costo de la formación, el reconocimiento institucional, la trayectoria académica y su amplia cobertura regional convierten a la institución en una de las principales opciones para los aspirantes, generando una

presión sostenida sobre la capacidad de admisión. En consecuencia, la implementación de la propuesta curricular responde a una necesidad real de ampliar y fortalecer la oferta académica para atender una demanda creciente sin comprometer los estándares de calidad educativa.

Análisis técnico

El estudio técnico confirma que el rediseño curricular de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato es **operativamente viable**, debido a que la institución dispone de la infraestructura física, tecnológica y organizacional necesaria para ejecutar el proyecto. Las inversiones propuestas se concentran en la actualización de equipamiento, la incorporación de software especializado y el fortalecimiento de las competencias del personal docente, evitando gastos asociados a nuevas construcciones o ampliaciones de infraestructura.

Desde una perspectiva estratégica, el proyecto permitirá modernizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer la integración de tecnologías emergentes y mejorar la pertinencia del currículo frente a las demandas del entorno empresarial. En este sentido, el estudio técnico proporciona los insumos necesarios para el desarrollo del estudio financiero y sustenta la factibilidad de implementar una malla curricular orientada a estándares nacionales e internacionales de calidad.

Estudio financiero

El análisis financiero evidencia que la propuesta de transformación curricular constituye una inversión estratégica para la Universidad Técnica de Ambato, al combinar una adecuada planificación de recursos con indicadores que respaldan su sostenibilidad económica. La inversión inicial de USD 528.000 se orienta principalmente al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, la capacitación docente y la innovación curricular, generando beneficios institucionales que superan progresivamente los costos de operación. Asimismo, la proyección financiera

demuestra un comportamiento favorable del flujo neto y confirma que el proyecto es económicamente viable, socialmente rentable y capaz de fortalecer la calidad académica, la empleabilidad, la investigación y el posicionamiento institucional en el mediano y largo plazo. Los indicadores obtenidos, reflejados en un VAN positivo de USD 392.480, una TIR del 21,8 %, una relación beneficio/costo de 1,74 y un período de recuperación de 4,8 años, sustentan la factibilidad de la propuesta y justifican la asignación de recursos para su implementación.

La viabilidad financiera demostrada no solo garantiza la implementación y sostenibilidad de la propuesta, sino que también crea las condiciones para impulsar procesos de internacionalización, fortalecer la competitividad institucional y avanzar hacia estándares internacionales de calidad y reconocimiento académico

Fase 5: Evaluación longitudinal y continua

En esta fase se evalúa el impacto integral del Modelo CGIES-TCP en las dimensiones financiera, formativa, científica y territorial, con el propósito de verificar el cumplimiento de los resultados esperados y consolidar un sistema de mejora continua.

La evaluación incorpora indicadores de seguimiento a mediano y largo plazo, tales como la empleabilidad y desempeño de los graduados, la creación y formalización de emprendimientos, el retorno social de la inversión, la vinculación con el sector productivo y la producción científica derivada del currículo, medida mediante publicaciones en revistas indexadas de alto impacto (Q1–Q4), proyectos de investigación y redes de cooperación académica.

De esta manera, el modelo trasciende la transformación curricular para convertirse en un mecanismo permanente de fortalecimiento de la calidad, la innovación, la internacionalización y el posicionamiento institucional

Tabla 29. *Indicadores de evaluación financiera y social del proyecto*

Indicador	Valor proyectado	Interpretación
Inversión inicial del proyecto	USD 528.000	Inversión destinada al rediseño curricular, modernización tecnológica, capacitación docente y fortalecimiento de la infraestructura académica.
Costos operativos anuales	USD 140.000	Garantizan la sostenibilidad del modelo mediante actualización curricular, mantenimiento tecnológico, internacionalización y producción científica.
Valor Actual Neto (VAN)	USD 392.480	El VAN positivo demuestra que los beneficios esperados superan la inversión inicial, generando valor económico e institucional.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	21,8 %	La rentabilidad del proyecto supera la tasa de descuento (12 %), confirmando su factibilidad financiera.
Relación Beneficio/Costo	1,74	Por cada dólar invertido, la universidad obtiene un retorno estimado de USD 1,74 en beneficios económicos e institucionales.
Período de recuperación	4,8 años	La inversión se recupera en el mediano plazo, siendo consistente con proyectos de innovación y transformación curricular en educación superior.
Proyección institucional	Alta	La implementación del modelo fortalecerá la calidad académica, la investigación, la internacionalización, la empleabilidad y el posicionamiento institucional, garantizando la sostenibilidad del proyecto.

Nota. Elaboración con base en indicadores de evaluación de proyectos educativos y sociales.

La evaluación financiera confirma la factibilidad económica del proyecto, evidenciada por un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de descuento y una relación beneficio/costo favorable. Estos indicadores demuestran que la inversión es sostenible y generará beneficios institucionales progresivos, fortaleciendo la calidad académica, la competitividad y la proyección internacional de la carrera.

Los indicadores de evaluación financiera y social confirman que la propuesta de transformación curricular no solo es académicamente relevante sino económicamente rentable para la Zona 3: por cada dólar invertido en la reforma, el ecosistema productivo regional recibe al menos tres dólares en valor social y económico medible, con un punto de equilibrio social alcanzable al tercer año de plena implementación.

Con la generación de empleos directos por parte de los emprendimientos incubados, el incremento proyectado de la tasa de egresados emprendedores y una mayor formalización tributaria se evidencia que el impacto de la propuesta va más allá del aula universitaria y se convierte en un desarrollo territorial verificable para

Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi. El costo de no llevar a cabo la propuesta supera la inversión necesaria y cada año sin reforma curricular es un año más de pérdida de talento emprendedor y una mayor brecha entre las universidades de la Zona 3 y el promedio regional de calidad académica en emprendimiento sostenible.

4.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

La propuesta de transformación confronta resultados esperados con la evidencia empírica, lo que implica valorar los resultados previstos; evaluar y validar el contenido respecto a los objetivos planteados, de ello se da cuenta en esta sección.

4.3.1 Valoración

El modelo CGIES-TCP se valora bajo criterios integrales que transforman el quehacer educativo a nivel superior, lo que determina que la propuesta es una arquitectura que integra una formación universitario-diferenciadora que puede ejecutarse, medirse y sostenerse en el tiempo en las universidades públicas de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 19. *Criterios de valoración*

Pertinencia ■ Brechas formativas verificables en las 4 universidades. ■ Ninguna institución con emprendimiento sostenible en la malla. ■ DCCP=8.7 pp. verificado en 311 estudiantes. ■ Brecha de 100%	**Factibilidad** ■ Infraestructura existente sin nuevas construcciones. ■ Inversión: USD 528.– financiación estatal ■ SROI > 3:1 / Equilibrio social = 4 años. **VALORACIÓN / EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**
Aplicabilidad ■ Malla alineada con CES, CACES (2021). ■ Compatible con ANECA y CEAI-UDUAL ■ Índice articulación: 95.7% ■ ODS: 4, 8 y 9 / Agenda 2030	**Evaluación** ■ Pre-evaluación mediante análisis comparativo de mallas UTA-ESPOCH-UNACH y UTC. ■ Contraste indicadores GEM-Ecuador 2024-2025 y requisitos ANECA y CEAI-UDUAL. ■ Vacíos estructurales identificados sin emprendimiento sostenible, IA ni ODS transversales en ninguna institución.

Nota. Elaboración propia con base en el desarrollo de la propuesta

La valoración de la propuesta de transformación curricular denominada Modelo Curricular Integrador para las carreras de Administración de Empresas de las universidades de la Zona 3 del Ecuador se sustenta en tres instrumentos complementarios: una matriz de articulación entre objetivos, componentes, indicadores, criterios y productos esperados; una Tabla de recursos necesarios y una proyección de viabilidad para su implementación territorial. Esta evaluación permite revisar la coherencia interna del modelo y al mismo tiempo valorar la posibilidad real de ser aplicado en el contexto andino (ONU, 2015; CEPAL, 2023). La Tabla 29 muestra la articulación entre objetivos, indicadores y productos esperados.

Tabla 30. *Articulación objetivos, indicadores, criterios y productos esperados*

Objetivo específico	Componente del modelo	Indicador de logro (cuantitativo y medible)	Criterio de evaluación	Producto esperado
Determinar las brechas estructurales entre las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible.	Diagnóstico curricular comparativo ejecutado en la Fase 1.	100 % de las universidades participantes analizadas; identificación y priorización de al menos el 90 % de las brechas curriculares mediante análisis comparativo validado por evidencia empírica.	Cobertura integral de los componentes curriculares analizados por institución.	Mapa de brechas institucional que orienta las decisiones de rediseño curricular de la Fase 2.
Delinear el plan de acción que oriente a las universidades en el proceso de integración y reforma de sus mallas curriculares.	Plan de acción de diez pasos con responsables, herramientas y plazos definidos, ejecutado en la Fase 2.	100 % de pasos ejecutados y validados; participación de al menos el 80 % de docentes, directivos y representantes del sector productivo en proceso de validación	Validación interna con pares académicos y validación externa con el sector productivo.	Malla curricular integradora de ocho niveles y cinco ejes transversales.
Construir el modelo curricular integrador con ejes transversales progresivos como componentes.	Perfil profesional, principio de progresión competencial e índice de articulación.	Índice de articulación curricular ≥95 % entre competencias gerenciales, resultados de aprendizaje, emprendimiento sostenible y asignaturas; cumplimiento del 100% de estándares normativos.	Cumplimiento de los estándares del CES, CACES, ANECA y CEAI-UDUAL.	Perfil profesional con competencias directivas y emprendedoras verificables.

Nota. Elaboración propia con base en la evidencia empírica de la investigación.

Como se observa, las dimensiones se articulan con las etapas de la propuesta diseñada para la carrera de administración de la Zona 3, la propuesta atiende una necesidad real, si se puede ejecutar con los recursos disponibles y si tiene capacidad de producir resultados verificables. Por tanto, la evaluación se estructura en torno a pertinencia, factibilidad y aplicabilidad (UNESCO-IIEP, 2020).

La planificación de los recursos constituye un componente esencial para garantizar la implementación efectiva del modelo de transformación curricular. En este sentido, la siguiente tabla identifica los recursos físicos, humanos, tecnológicos, financieros e intangibles requeridos, su estado actual, los costos estimados y las fuentes de financiamiento previstas, proporcionando una visión integral de la capacidad institucional para ejecutar la propuesta de manera sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la universidad.

Tabla 31. *Recursos necesarios para la implementación territorial*

Recurso	Descripción	Estado actual	Costo (USD)	Fuente de financiamiento
Infraestructura física	Modernización del laboratorio de informática, adecuación de aulas híbridas, biblioteca digital y espacios para innovación y emprendimiento.	Infraestructura institucional disponible; requiere fortalecimiento tecnológico y adecuaciones específicas.	**155.000**	Presupuesto institucional, POA y proyectos de inversión.
Recursos académicos e intangibles	Diagnóstico curricular, consultorías nacional e internacional, diseño del perfil de egreso, actualización curricular y capacitación docente en metodologías activas, IA y evaluación auténtica.	Requiere contratación especializada y ejecución por fases.	**239.000**	Recursos institucionales, fondos competitivos SENESCYT y cooperación internacional.
Recursos tecnológicos	Licencias institucionales (Power BI, SPSS, simuladores, Turnitin), plataformas digitales y herramientas de analítica e inteligencia artificial.	Parcialmente disponible; requiere actualización permanente.	**60.000**	Presupuesto institucional y convenios tecnológicos.
Gestión, monitoreo y	Seguimiento del proyecto, aseguramiento	Estructura institucional	**26.000**	Recursos propios institucionales.

evaluación	de la calidad, evaluación de resultados e indicadores de mejora continua.	existente.		
Contingencias	Reserva para imprevistos y ajustes durante la implementación del proyecto.	Prevista dentro del presupuesto global.	**48.000**	Fondo de contingencia institucional.
Inversión total del proyecto	Recursos destinados a la implementación integral del rediseño curricular, incluyendo infraestructura, tecnología, formación docente, innovación y evaluación.	Ejecución prevista en el horizonte del proyecto.	**528.000**	**Financiamiento mixto:** recursos institucionales, SENESCYT, cooperación internacional y alianzas estratégicas.

Nota. Elaboración propia con base en la evidencia empírica de la investigación.

La planificación de los recursos evidencia que la propuesta dispone de las capacidades técnicas, humanas, tecnológicas y financieras necesarias para su implementación y sostenibilidad. El esquema de financiamiento mixto y la adecuada distribución de la inversión optimizan el uso de los recursos institucionales y reducen los riesgos financieros. En conjunto, estos elementos respaldan la viabilidad del proyecto y fortalecen las condiciones para consolidar un modelo curricular innovador, competitivo y con proyección hacia la internacionalización.

La proyección de viabilidad territorial permite estimar los efectos esperados de la implementación del Modelo CGIES-TCP sobre el desarrollo económico, social y productivo de la Zona 3 del Ecuador. Para ello, se establecen indicadores prospectivos que evalúan el impacto de la transformación curricular en el fortalecimiento del emprendimiento, la generación de empleo, la formalización empresarial y el retorno social de la inversión, evidenciando la contribución del modelo al desarrollo territorial sostenible y al fortalecimiento de la competitividad regional.

La proyección de viabilidad territorial presenta los principales indicadores que permiten estimar el impacto esperado de la implementación del Modelo CGIES-TCP en el desarrollo socioeconómico de la Zona 3 del Ecuador. A través de estos

indicadores se valoran los efectos prospectivos sobre el emprendimiento, la generación de empleo, la formalización empresarial, el retorno social de la inversión y la competitividad territorial, proporcionando evidencia para sustentar la pertinencia y sostenibilidad del modelo como estrategia de transformación curricular con impacto regional. La Tabla 31 presenta la proyección de viabilidad territorial del modelo.

Tabla 32. *Proyección de viabilidad territorial del Modelo CGIES-TCP*

Indicador	Valor proyectado	Horizonte	Interpretación territorial
Inversión inicial del proyecto	USD 528.000	Inicio de la implementación	La inversión fortalece las capacidades académicas, tecnológicas y de investigación de la universidad, con impacto directo en la calidad de la formación y el desarrollo regional.
Costos operativos anuales	USD 140.000	Anual	Garantizan la sostenibilidad del modelo mediante actualización curricular, internacionalización, investigación y mejora continua de la calidad académica.
Beneficios institucionales proyectados	USD 780.000 al año 10	Mediano y largo plazo	El crecimiento progresivo de los beneficios refleja el fortalecimiento de la matrícula, la vinculación con el sector productivo, la educación continua y la producción científica con impacto territorial.
Valor Actual Neto (VAN)	USD 392.480	10 años	El VAN positivo evidencia que el proyecto genera valor económico e institucional, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la carrera.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	21,8 %	10 años	La rentabilidad supera la tasa de descuento establecida, confirmando la factibilidad financiera y el impacto favorable de la inversión pública.
Relación Beneficio/Costo	1,74	10 años	Por cada dólar invertido se generan USD 1,74 en beneficios económicos e institucionales, fortaleciendo el desarrollo territorial y la calidad educativa.
Período de recuperación	4,8 años	Mediano plazo	La recuperación de la inversión confirma la sostenibilidad del proyecto y su capacidad para consolidar procesos de innovación, investigación e internacionalización en la región.

Nota. Elaboración propia con base en la evidencia empírica de la investigación.

Los resultados proyectados evidencian que el Modelo CGIES-TCP generará beneficios sostenibles para el territorio, fortaleciendo el emprendimiento, la competitividad y el desarrollo socioeconómico regional. En conjunto, estos

indicadores respaldan su pertinencia como una estrategia de transformación curricular con impacto institucional y territorial de largo plazo.

4.3.2 Evaluación

Mediante el análisis comparativo de las mallas curriculares vigentes en la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC, contrastadas con los indicadores del GEM Ecuador 2024-2025, así como con los requisitos de ANECA y CEAI-UDUAL, se realizó una preevaluación del Modelo CGIES-TCP de la siguiente manera:

Tabla 33. *Síntesis de vacíos curriculares y evaluación proyectual*

Componente	Situación identificada en el diagnóstico	Propuesta del Modelo CGIES-TCP
Emprendimiento sostenible	Ausencia de eje articulador que integre emprendimiento sostenible de forma transversal en currículo.	Incorporación del emprendimiento sostenible como eje transversal del plan de estudios, articulado con los ODS, la innovación y la vinculación con el entorno.
Inteligencia artificial y analítica de datos	Contenidos limitados sobre IA, ciencia datos para toma de decisiones.	Integración de competencias en IA, analítica de datos, Power BI, Python y transformación digital en asignaturas del currículo.
Internacionalización	Escasa integración de competencias globales, movilidad académica e investigación internacional.	Incorporación de estrategias de internacionalización, movilidad, redes académicas y producción científica en revistas indexadas (Q1–Q4).
Metodologías activas y evaluación auténtica	Predominio de metodologías tradicionales y limitada evaluación en competencias.	Implementación de aprendizaje basado en proyectos, retos, casos, Design Thinking y evaluación auténtica con tecnología digital.
Infraestructura y recursos tecnológicos	Infraestructura disponible con necesidad de modernización tecnológica, laboratorios y aulas híbridas.	Fortalecimiento de laboratorios, aulas híbridas, biblioteca digital y licencias especializadas mediante una inversión de USD 528.000.
Capacitación docente	Formación insuficiente en competencias digitales, IA, metodologías activas e investigación aplicada.	Programa permanente de capacitación docente en innovación educativa, inteligencia artificial, evaluación auténtica e investigación científica.
Investigación y vinculación	Baja articulación entre currículo, investigación, emprendimiento y sector productivo.	Integración de proyectos de investigación, incubación de emprendimientos, vinculación con empresas y producción científica como resultados de aprendizaje.
Sostenibilidad financiera	Dependencia de recursos institucionales para procesos de innovación curricular.	Modelo de financiamiento sostenible respaldado por una inversión inicial de USD 528.000, costos operativos anuales de USD 140.000, un VAN de USD 392.480, TIR del 21,8 % y una relación beneficio/costo de 1,74, garantizando la viabilidad del modelo a mediano y largo plazo.

Nota. Elaboración propia con base en el estudio técnico de la Fase 4.

La comparación evidencia que el Modelo CGIES-TCP supera las brechas identificadas en el diagnóstico mediante una propuesta curricular integral que incorpora competencias emergentes, innovación, inteligencia artificial, internacionalización y sostenibilidad. Esta transformación fortalece la pertinencia académica y responde de manera directa a las demandas del entorno productivo y de los estándares internacionales de calidad. En conjunto, los componentes propuestos consolidan un modelo curricular moderno, viable y orientado a la mejora continua. Su implementación permitirá fortalecer la competitividad institucional, incrementar la calidad de la formación profesional y proyectar a la carrera hacia procesos de internacionalización y excelencia académica.

4.3.3 Validación

La pertinencia se respalda bajo un enfoque de evidencia, de manera que en la primera etapa del análisis estratégico que se efectuó se demostró que el ecosistema emprendedor de la Zona 3 del Ecuador existen brechas en la formación universitaria, es decir no existe una atención integral en la carrera de administración de empresas, no existe un perfil de competitividad que sea atractivo, menos aún se generan ventajas competitivas diferenciadas que permitan responder a las necesidades del entorno volatilizado (David, 2017).

La segunda etapa cerró esas brechas mediante un diseño curricular centrado en competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible. El presente diseño está basado en la Teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991), quien afirma que la intención emprendedora se ve fortalecida cuando las personas desarrollan actitudes favorables, reconocen normas sociales de apoyo y perciben mayor control sobre su capacidad de actuar.

Técnica

Desde el aspecto técnico, las cuatro universidades de estudio tienen una infraestructura que permite llevar a cabo la reforma sin nuevas construcciones. Las

adecuaciones requeridas: la actualización del laboratorio de computación, la habilitación de una sala de incubación y la adquisición de plataformas digitales, son viables dentro del presupuesto proyectado y pueden ejecutarse en plazos de 4 años 8 meses (UNESCO-IIEP, 2020).

Aplicabilidad

La aplicabilidad se expresa en la capacidad de la propuesta para lograr los efectos que se esperan en el contexto donde se va a llevar a cabo (Biggs, 2003). La malla curricular diseñada en la segunda etapa está alineada con los estándares del CACES (2021) lo que favorece su integración a procesos de evaluación y acreditación de las cuatro universidades. Por otra parte, el enfoque por competencias, sustentado en el alineamiento constructivo de Biggs (2003) y en el marco DeSeCo de la OECD (2005), permite que los resultados sean evaluables, acumulativos y coherentes con el perfil de egreso.

Se infiere, entonces, que la propuesta es pertinente, puesto que satisface necesidades reales de la Zona 3; es factible, porque existen los recursos para su ejecución o pueden ser gestionados; y es aplicable, ya que se encuentra alineada con marcos normativos, metodológicos y teóricos que contribuyen a su efectividad. Lo que hace diferente una transformación curricular sólida de una propuesta meramente aspiracional es esta triple convergencia. En conclusión, el modelo curricular integrador será valorado académicamente e implementado inicialmente en la Universidad Técnica de Ambato, contribuyendo de manera directa al desarrollo de un ecosistema emprendedor más competitivo, inclusivo y sostenible, de acuerdo con la Agenda 2030 y los estándares de calidad de la educación superior ecuatoriana (CACES, 2021; UNESCO, 2025).

Esta propuesta se diferencia de una aspiración curricular bien redactada por esa triple convergencia: ninguna dimensión de la valoración depende de suposiciones o escenarios ideales, todas dependen de la evidencia empírica territorial, obtenida en aulas de UTC, UNACH, ESPOCH y UTA con una solución que se puede comprobar

a nivel curricular, es financieramente factible y cuenta con respaldo normativo. CGIES-TCP no trata de dar una solución definitiva a décadas de fraccionamiento curricular: sugiere iniciar la modificación donde resulte factible, a partir del semestre, de la competencia que se elige desarrollar hoy y que el estudiante llevará al mercado mañana. Es decir, la contribución que brinda la investigación a las universidades públicas de la región 3, al sistema de educación superior de Ecuador y a la discusión latinoamericana sobre cómo lograr que el verdadero deseo emprendedor de los jóvenes universitarios se convierta en entidades sostenibles que transforman el espacio donde fueron creadas.

La aplicación del Modelo CGIES-TCP en las cuatro universidades de la Zona 3, generaría un cambio verificable y medible en el sentido del problema central de esta investigación: la cabeza de la región en actividad emprendedora temprana, pero sus egresados universitarios dejarían de formar parte de la estadística de emprendimientos que cierran antes de los tres años por insuficiencia de competencias directivas, para convertirse en los primeros profesionales de la región formados bajo un currículo que articula de manera sistemática la planificación estratégica, la toma de decisiones, el liderazgo transformacional, la gestión de relaciones y la eficiencia productiva con la intención de emprender de manera sostenible, rentable y con propósito de triple impacto.

Alcances

El Modelo CGIES-TCP no acaba en el aula, sino que comienza allí. Un egresado de administración de empresas de la Zona 3, cuando sale con las competencias directivas que el modelo va desarrollando progresivamente a lo largo de ocho niveles, no sale a buscar trabajo en las industrias de calzado, textiles, lácteos y agroindustria de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi: sale a crear las organizaciones que esas industrias necesitan para innovar y sostenerse. En ese momento, la universidad deja de ser el lugar donde se aprende emprendimiento y se transforma en el motor que genera los emprendedores sostenibles que el territorio lleva años esperando, y que todavía ningún currículo universitario ha generado.

La propuesta alcanza el plano normativo nacional e internacional al estar alineada simultáneamente con el CES, el CACES, ANECA y CEAI-UDUAL, lo cual significa que las universidades que la implementen, no solo mejoran su formación curricular, sino que avanzan hacia un posicionamiento académico de mayor competitividad internacional, algo que todavía ninguna universidad pública de la Zona 3 ha logrado en materia de emprendimiento sostenible y que esta propuesta pone al alcance de las cuatro instituciones sin requerir condiciones extraordinarias para hacerlo.

Limitaciones

La primera limitación es temporal; la propuesta captura un momento concreto en la trayectoria formativa de los estudiantes de la Zona 3, por ello los resultados describen fielmente el estado actual del problema, pero no pueden predecir con seguridad cómo evolucionará el perfil competencial y emprendedor de los estudiantes a medida que transiten por el nuevo itinerario formativo.

La segunda limitación es de orden contextual: el modelo se construyó y se validó en el ecosistema universitario particular de la Zona 3, con sus dinámicas institucionales, sus restricciones presupuestarias y su propio tejido productivo. Su traslado a otros contextos universitarios de Ecuador o de América Latina requerirá de un proceso de adaptación territorial que esta investigación no puede garantizar de antemano, pues ningún modelo curricular por robusto que sea su sustento empírico puede anticipar todas las variables que determinan su efectividad en un ecosistema formativo que no fue el suyo de origen.

A continuación, se sintetizan las principales aportaciones y los análisis finales sobre la fundamentación, estructura y evaluación de la propuesta en el marco de la Zona 3 del Ecuador. En cuanto a la fundamentación, el modelo CGIES-TCP determina el fenómeno como un sistema de relaciones entre las competencias gerenciales y los constructos del comportamiento planificado; y la empírica, que identificó las causas del problema en la estructura misma del proceso educativo (la ubicación final del

emprendimiento en los planes de estudio, la enseñanza declarativa y la falta de conexión entre el aula y el ecosistema de apoyo).

Esta estructura soluciona el problema más habitual de las propuestas curriculares que muchas veces se quedan en la enunciación de intenciones: aquí cada principio teórico se transforma en una etapa del proceso y cada etapa se apoya en herramientas específicas y verificables, como los cuestionarios, las rúbricas progresivas, el portafolio longitudinal.

Es así, que su diseño por componentes permite su transferencia a otras carreras y otras áreas del país que lo necesitan y que presentan una disociación similar entre la intención emprendedora y la capacidad percibida para llevar a cabo la propuesta con las adaptaciones necesarias para cada realidad y en cualquier contexto, con este modelo propuesto la investigación cierra el proceso planteado desde su concepción: determinar la brecha y crear un instrumento curricular fundamentado y validado para la carrera.

CONCLUSIONES

- El análisis exhaustivo del problema de investigación permite concluir que la brecha entre la alta actividad emprendedora temprana de la Zona 3 del Ecuador y la baja sostenibilidad empresarial de sus egresados universitarios no es consecuencia de falta de motivación ni de ausencia de ideas: es la expresión comprobada de un déficit formativo estructural que ninguna de las cuatro universidades analizadas ha revertido aún. Los estudiantes de la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC quieren emprender y lo quieren con auténtico sentido social y económico, pero salen de las aulas sin las competencias directivas que conviertan esa voluntad en organizaciones capaces de sobrevivir más allá de los primeros años de operación en el ecosistema productivo de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

- Los fundamentos teóricos y empíricos de esta investigación permiten concluir que las competencias gerenciales no operan de forma aislada sino que conforman un sistema interdependiente de habilidades estratégicas, organizacionales, relacionales y ético-decisionales que actúa como el mecanismo catalizador indispensable para transformar la intención emprendedora en acción sostenible verificable.

- La teoría del comportamiento planificado muestra que el tránsito desde la intención a la acción transformadora depende de tres condiciones que los currículos actuales de la Zona 3 no están construyendo de forma articulada: actitudes favorables hacia el emprendimiento, normas institucionales que lo legitimen y déficit de control conductual percibido suficiente para que el estudiante confíe en su propia capacidad de ejecutarlo, convicción que la formación universitaria puede desarrollar sistemáticamente si su arquitectura curricular está diseñada para ello.

- Los resultados y fundamentos metodológicos permitieron diagnosticar las brechas estructurales entre los programas de estudio vigentes y la intención de emprendimiento sostenible confirma que ninguna de las cuatro universidades públicas de la Zona 3 articula de forma sistemática las competencias gerenciales con el perfil emprendedor del egresado, evidenciando un déficit formativo que no es periférico sino constitutivo del modelo educativo vigente en la región, con vacíos verificables en eficiencia productiva, capital humano emprendedor, inteligencia artificial aplicada, emprendimiento sostenible y ODS transversales que los currículos actuales no están cerrando con la sistematicidad que el ecosistema productivo de la Zona 3 demanda.

- La asociación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible en los 311 estudiantes analizados confirma la hipótesis alternativa de la investigación evidenciando que el desarrollo sistemático de capacidades directivas desde la formación universitaria incide de forma verificable sobre la disposición emprendedora sostenible, y que el déficit de Déficit de control conductual percibido identificado como brecha central entre intención declarada y acción efectiva no es una condición permanente del ecosistema universitario de la Zona 3 sino una consecuencia formativa subsanable mediante intervención curricular estructurada y progresiva.

- El perfil motivacional dual y proactivo identificado en los estudiantes de la Zona 3 en el que la motivación prosocial y la motivación económica se presentan en niveles equivalentes y ambas superan de manera consistente la motivación reactiva ante la precariedad laboral contradice el paradigma predominante del emprendimiento por necesidad en economías emergentes y confirma que las universidades de la región cuentan con el capital motivacional estudiantil más favorable posible para que una reforma

curricular basada en competencias gerenciales produzca emprendedores sostenibles con propósito de triple impacto económico, social y ambiental.

- El modelo CGIES-TCP como propuesta de transformación curricular demuestra viabilidad técnica, financiera y normativa verificable en condiciones reales de las cuatro universidades de la Zona 3, con una arquitectura de cinco fases, ocho niveles y cinco ejes transversales que alcanza un índice de articulación sistémica entre las competencias gerenciales y la intención de emprendimiento sostenible que posiciona a la UTA, ESPOCH, UNACH y UTC ante la posibilidad concreta de convertirse en las primeras universidades públicas de la región con una propuesta curricular diferenciada, internacionalmente respaldada por los estándares de ANECA y CEAI-UDUAL y territorialmente pertinente para el emprendimiento sostenible en el ecosistema productivo andino.

- La evaluación, valoración y validación integral de la propuesta confirma que el modelo CGIES-TCP es pertinente porque responde a una necesidad formativa real y cuantificable en el territorio, factible porque los recursos técnicos, financieros e institucionales existen o pueden gestionarse dentro del horizonte de implementación proyectado, y aplicable porque su diseño curricular está fundamentado en estándares normativos nacionales e internacionales que garantizan su efectividad y sostenibilidad a largo plazo, transformando el problema central de esta investigación en una condición reversible: las universidades públicas de la Zona 3 disponen de la arquitectura formativa, la voluntad institucional y la evidencia empírica necesarias para revertir de forma definitiva.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones teóricas

- Se recomienda mejorar los procesos de formación en competencias gerenciales e intención de emprendimiento sostenible que se llevan a cabo en las universidades de la Zona 3 del Ecuador, tanto en su contenido como en su diseño conceptual, y de manera permanente, para que estén alineados con las tendencias globales del emprendimiento sostenible y la gestión directiva contemporánea. Los académicos y diseñadores curriculares deben tener claro que la incorporación de competencias gerenciales en la malla universitaria debe hacerse a la luz del avance teórico de la TCP de Ajzen, de la gestión curricular por proyectos y del marco de los ODS, porque la formación de emprendedores sostenibles no obedece a lógicas disciplinares aisladas, sino a sistemas interdependientes donde la planificación estratégica, la toma de decisiones y el liderazgo transformacional se potencian mutuamente.

- Se recomienda, especialmente, consolidar el déficit de control conductual percibido como constructo teórico de referencia para investigaciones futuras en la región andina, desarrollando una teoría latinoamericana del emprendimiento sostenible universitario que trascienda el contexto específico de la Zona 3 y contribuya al debate global sobre cómo formar emprendedores sostenibles en economías emergentes con alto potencial territorial desaprovechado.

Recomendaciones metodológicas

- En las cuatro universidades de la Zona 3 se recomienda mejorar continuamente el diseño metodológico de los procesos de medición del impacto curricular, incorporando enfoques longitudinales que evalúen la evolución del perfil competencial y emprendedor de los estudiantes a lo largo

de todo el itinerario formativo y no solo en un momento transversal del tiempo. Los investigadores que continúen con esta línea deben tener claro que el instrumento de 33 ítems validado con excelente consistencia interna no es solo una herramienta de diagnóstico inicial, sino el punto de partida de un sistema de evaluación permanente, que debe aplicarse al inicio y al final de cada cohorte, generando evidencia longitudinal que permita demostrar con rigor si el modelo CGIES-TCP está cerrando la brecha formativa que motivó esta investigación.

Recomendaciones prácticas

- Integración sistémica de competencias gerenciales. A las cuatro universidades de la Zona 3 se les recomienda conformar de inmediato comisiones curriculares interuniversitarias con perfiles diferenciados por área de conocimiento gestión estratégica, emprendimiento sostenible, digitalización e innovación, sostenibilidad y ODS estableciendo para cada una los componentes formativos prioritarios y los indicadores de logro verificables que el modelo CGIES-TCP propone.

- Para lo cual, las instituciones deben disponer de los recursos tecnológicos y pedagógicos necesarios, fortalecer la oferta de metodologías activas en todos los niveles de la malla, y establecer convenios con las cámaras de industrias de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi que garanticen la vinculación permanente entre la formación universitaria y el tejido empresarial.

- Las comisiones curriculares deben centrarse en resultados medibles y no en actividades cumplidas, porque la diferencia entre una reforma curricular que transforma y una que simplemente se lleva a cabo está precisamente en la calidad del seguimiento que se hace de sus efectos reales sobre los estudiantes y el territorio.

- Las universidades de la Zona 3 con desafíos similares han demostrado que las reformas curriculares audaces y bien fundamentadas son posibles, y la presente investigación deja abierta la puerta para que las próximas generaciones de investigadores midan el impacto concreto del modelo CGIES-TCP en un ciclo virtuoso de mejora continua que redundará en un ecosistema emprendedor más competitivo, inclusivo y sostenible para la Zona 3 del Ecuador.

Referencias

Adomako, S., Asiedu, M., & Ahsan, M. (2024). Stakeholder Management and Entrepreneurship in Africa. *Routledge Studies in Entrepreneurship*.

Aguirre, Benalcazar, M., Jaramillo, Paredes, M., & Romero, Hidalgo, O. (2025). Sustainable Entrepreneurship in Emerging Economies: The Role of Financial Planning, Environmental Consciousness, and Artificial Intelligence in Ecuador—A Cross-Sectional Study. *Sustainability*. doi:org/10.3390/su17146533

Aguirre, M., Benalcazar, P., Jaramillo, D., Jaramillo, D., Paredes, C., Romero, K., & Hidalgo, A. (2025). Competencias gerenciales y desempeño organizacional en PyMEs ecuatorianas: Un análisis desde la perspectiva del aprendizaje continuo. *12*(1).

Albarrasin, V., Jácome , F., & Medina, G. (2017). EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS. UNA VISIÓN DESDE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA. *Didáctica y Educación, 8*(1). From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-EmprendimientoCorporativoParaLasEmpresasUnaVisionD-6630553.pdf

Albérico, Travassos, R., & Raimundo, R. (2024). Sustainable entrepreneurship education: A systematic bibliometric literature review. Sustainability. *Sustainability, 16*, 784. doi:https://doi.org/10.3390/su16020784

Anosike, P., & Oluwatobi, S. (2021). Higher Education Contex of entrepreneurship Education. *Journal Education Theory and Practice, 21*(3).

Arias, F. (2020). *ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE LOS MILLENNIALS EN ANTIOQUIA (COLOMBIA).* Valencia: Universidada Polñitecnica de Valencia.

Arias, F. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.ª ed.).* Editorial Episteme.

Bacq , S., & Aguilera, R. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation and entrepreneurship. Journal of Business Venturing. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*.

Baena, Luna, P., García, Río, E., & Monge, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información Tecnológica, 31*(2). doi:doi.org/10.4067/S0718-07642020000200163

Barragán , C., González, A., & Ortiz, A. (n.d.). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 25*(2). doi:https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.3243

Bateman, & Snell. (2012). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* México: Mc Grraw Hill.

Bédard, R. (2003). El Rombo Y Las Cuatro Dimensiones Filosóficas. . *AD-MINISTER* .

BID. (2023). *Emprendimiento e innovación en América Latina: Diagnóstico y perspectivas para el desarrollo productivo sostenible.*

Boiardi, P., Stout, E., & Winter, A. (2025). *Philanthropy, education and climate change: Trends in low- and middle-income countries.* OECD Development Centre Working Papers.

Calero , N., Fajardo, M., & Vega, Y. (2022). Impacto económico de las estrategias implementadas por los emprendedores ecuatorianos en época de Covid-19. *Revista científica Sociedad & Tecnología, 5*(2). From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Impacto_economico_de_las_estrategias_implementadas.pdf

Canto, F. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. From https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37848/41702

Cardona, L. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. *Expomotricidad*. From https://www.studocu.com/cl/document/universidad-tecnologica-de-chile/herramientas-de-gestion/gestion-del-cambio-en-las-organizaciones-cardona-2018/38274228

Carvajal, A., & Ramos, I. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación cuantitativa: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Educación*.

Castillo, B., González, J., & Amado, N. (2020). Caracterización del emprendimiento corporativo en empresas de Montería Córdoba (Colombia). *Espacio, 41*(14). From https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p08.pdf

CEPAL. (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe: Dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva.* Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CEPAL. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: Invirtiendo en una recuperación sostenible e inclusiva. CEPAL.*

CES. (2023). *Reglamento de Régimen Académico: Actualización y disposiciones para carreras de ciencias administrativas. CES.*

Collado, E. (2024). Emprendimiento y Responsabilidad Social en la Educación como Clave para Desarrollo Sostenible. *Docentes 2.0, 17*(2).

Consejo de Educación Superior . (2024). *REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO.* CES.

Creswell, J. (2022). *Mixed Methods Research.* New York: Pearson.

Creswell, J., & Creswell, J. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6.ª ed.).* SAGE Publications.

Dielpolder, C., Weitzel, H., & Huwer, J. (2021). Competence Frameworks of Sustainable Entrepreneurship: A. *Sustainability, 13*. doi:https://doi.org/10.3390/su132413734

Dorina , S. (2020). *eoría de la Acción Razonada: Una propuesta de evaluación cuali-cuantitativa de las creencias acerca de la institucionalización geriátrica.* Buenos Aires: CONICET.

Espinosa , M., Armas, R., Reyes, A., Fernández, M., Mahauad, M., & Espinoza, D. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2024-2025.*

Fayolle, A. (2020). Rethinking and Renewing Educational Paradigms, Theories and Pedagogies in Entrepreneurship Education. *CALL FOR PAPERS SPECIAL ISSUE ON*. From https://ecsb.org/wp-content/uploads/2023/08/Call-for-papers-EEP-Special-issue-_-Renewing-paradigms.pdf

Fichter, K., Ludeke, F., Schaltegger , S., & C hillebeeckx, S. (2023). Sustainability impact assessment of new ventures: An emerging field of research. *Journal of Cleaner Production*. From https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/lkcsb_research/article/8145/&path_info=1_s2.0_S0959652622050260_pvoa.pdf

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (6.ª ed.).* SAGE Publications.

Filho , W., Sierra, J., Price, E., Pires, J., Novika, A., Kirrane, M., . . . Lange, A. (2024). The role of universities in accelerating the sustainable development goals in Europe. *UNESCO*. From https://www.nature.com/articles/s41598-024-65820-9

Fontes , S., García, C., Quintanilla, L., Rodríguez, R., & Sarriá, E. (2021). Fundamentos de investigación en psicología y ciencias sociales: Perspectivas actuales. *Psicothema*.

Fretes C., V., Guigale, M., & otros. (2020).

Freund, L., Froese, T., Dembek, K., Rosati, F., & Massa, L. (2024). What Makes a Business Model Sustainable? Activities, Design Themes, and Value Functions. *Organization & Environment*. doi:https://doi.org/10.1177/10860266241235212

García, X., & Pulgarín, A. (2025). Administración en acción: el poder de las competencias gerenciales. *Unaciencia, Revista de Estudios e Investigaciones*. From https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/1248/451

GEM. (2020). Informe GEM.

González, J., Riaño, M., & Luna, H. (2022). *Competencias gerenciales de la industria hotelera de Cúcuta.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Grijalva, T., & Contreras, R. (2024). Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: un análisis sistemático. *REVISTA INVECOM*. From https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n3/2739-0063-ric-5-03-e050392.pdf

Guerrero Jaimes, O. Y. (2017). Las empresas de Norte de Santander y su perspectiva acerca de la seguridad y salud en el trabajo. Investigación E Innovación En Ingenierías. *Innovación e Investigación*.

Guerrero, M., Cunningham, J., & Urbano, D. (2021). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*. doi:https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104116

Guiliany, G., Paz , A., & Daza, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), 30*(1). From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/41655-Texto%20del%20art%C3%ADculo-83354-1-10-20240219.pdf

Gupta, P. C. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*. doi:2020.03.032

Guzmán, A. (2022). Economía Teoría y Práctica. *Nueva Època, 31*(58).

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson. (2019). *Multivariate data analysis (8.ª ed.).* Cengage Learning.

Hellriegel, D. J. (2020). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.* Thomson Editores.

Hernaiz, N. (2020). *Análisis de las competencias generales para la empleabilidad y la adaptación sociocultural:trabajando en Europa.* España: Universitat de València-Estudi General.

Hernández, R. (2023). *Métodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta2029.* McGraw-Hill Education.

Hill, C. (2018). *Administración estratégica.* México: Mc Graw Hill.

Hörisch, J., Freeman, E., & Schaltegger, S. (2024). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment, 27*. doi:DOI: 10.1177/1086026614535786

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.

Kantis, H. y. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19: Impactos, necesidades y recomendaciones.* Washington D. C, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

Keith, T. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ*.

Koontz, H Weihrich, H., & Cannice, M (2012). España: Mc Graw Hill.

Krueger, N., Norris, W., & Carsrud, A. (2021). Entrepreneurial intentions research: State of the science and directions for the future. *Academy of Management Perspectives, 35*(3). doi:https://doi.org/10.5465/amp.2019.0028

Lackéus, M., & Middleton, W. (2022). Assessing experiential entrepreneurship education: Key insights from five methods in use at a Venture Creation Program. *Chalmers University of Technology*.

Lalangali, P. (2024, 11 21). El Rol de las Universidades en el Emprendimiento Sostenible. *LINKED IN*.

Lasio, V., Amaya, A., & Zambrano, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020.* ESPAE.

Leyva, B., Espejel, E., & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial, 4*(1). From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/biteca,+1.ALeyva,MexicoV.2.pdf

Liñán , F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2021). Entrepreneurial intentions and entrepreneurship: An international study on the mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship & Regional Development*. doi:https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1872587

LOES. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020, 28 de febrero). Registro Oficial.*

LOES. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020, 28 de febrero). Registro Oficial.*

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *ESTUDIOS GERENCIALES.* From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/S0123592314000576 (1).pdf

López, J., & De la Garza, M. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México. *SUMA DE NEGOCIOS, 11*(24). doi:http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A2

Lopushniak , H., Mylianyk , R., Lopushniak, V., Shanda, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. doi:http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08

Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2020). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: What we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi:https://doi.org/10.1007/s11365-015-0358-3

Lozada , C., Ortíz, C., & Cortés, M. (2018). Control Planificado, emociones y experiencias satisfactorias. *Economía activa*. From https://www.redalyc.org/journal/5475/547569057002/html/#:~:text=El%20control%20Planificado%20puede%20ser,Smith%20%26%20Dobbins%2C%201987).

Lusquiños, C. (2019). Prácticas de liderazgo distribuido y mejora escolar. Evaluación de un ciclo de capacitación de ddirectores. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/73420-Texto%20del%20art%C3%ADculo-233058-1-10-20190712%20(1).pdf

Maldonado, F. (2022). Evolución de las competencias gerenciales: Un análisis sistemático desde la teoría y la práctica organizacional. *Emergentes - Revista Científica*. doi:https://doi.org/10.60112/erc.v2.i1.435

Méndez, C., Méndez , A., & Bolaños, J. (2022). Emprendimientos sociales y su efecto en la reactivación económica en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo), 7*(3). doi:https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5149

Méndez, J. Q. (2018). Crecimiento ligado al desarrollo económico del emprendimiento social. . *INNOVA Research Journal*.

Mitchelmore , S., & Rowley, J. (2020). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial*

Behavior & Research, 26(5). doi:https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2019-0491

Montero, I., & León, O. (2023). Actualización de la guía para denominar los estudios de investigación en ciencias del comportamiento y sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*.

Morales, P. (2021). Investigación cuantitativa en educación: Consideraciones metodológicas para el diseño, análisis e interpretación de resultados. *Educación XX1*.

Morales-Contreras, M., Baena-Rojas, J., & López, D. (2022). Competencias gerenciales en estudiantes universitarios de ciencias administrativas: un análisis comparativo en el contexto latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales*. doi:https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37890

Mthembu, A., & Barnard, B. (2019). Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship. Expert Journal of Business and Management. *Expert Journal of Business and Management*.

Muñoz, C. (2020). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* Prentice Hall.

Muñoz, C. (2020). *Investigación científica.* México: Mac Graw Hill.

Muñoz, C. (2021). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis.* México: Pearson.

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Naciones Unidas.

Naranjo, F. (2020). *LA ESTRATEGIA TERRITORIAL DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN.* Quito: SENPLADES - ZONAL 3.

Ocampo, X., & Pulgarín , A. (2025). Administración en acción: el poder de las competencias gerenciales. *Unaciencia, Revista de Estudios e Investigaciones*. doi:https://doi.org/10.35997/unaciencia.v18i35.1248

OECD. (2021). Entrepreneurship policies through the lens of the OECD framework. *OECD Publishing*.

OECD. (2023). *Latin American economic outlook 2023: Investing in sustainable development. OECD Publishing.*

ONU. (2020). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

ONU. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. ONU.*

Ortiz, J. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión. From https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168

Otzen, T., & Manterola, C. (2020). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.*

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7.ª ed.).* . McGraw-Hill Education.

Paz, E., & Medina, A. (2023). Competencias gerenciales en toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas empresas en Honduras. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 17*(4). doi:doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.5

Pérez, Z. (2021). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*.

Picado, M. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *evista Científica de FAREM-Estelí*. From https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/1083/1148

Pimentel, M., Véliz, C., & Lazo, L. (2023). La educación terciaria, el emprendimiento empresarial y la tasa de desempleo en los Estados Unidos entre los años 2001 y 2021. *Revista Ciencia UNEMI, 16*(42). doi:doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.5

Prakasa , Y., & Jumani, Z. (2024). Linking digital capability to small business performance: the mediating role of digital business transformation. *Cogent Business & Management, 11*(1). doi:doi.org/10.1080/23311975.2024.2342486

Quispe , G., Ayaviri, V., Maldonado, E., & Serrano, B. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*.

Ramírez-Molina, R., Lay , N., & Avendaño-Villa, L. (2021). Habilidades gerenciales como herramienta de gestión en organizaciones de salud. *Revista de Ciencias Sociales*. doi:https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000300153

Ramón, P., Torres, A., & Sosa, N. (2021). Las competencias gerenciales. Un análisis desde la filosofía de la administración en empresas turísticas. *Ciencia Latina, Revista multidiciplinar*. From file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1382-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5325-1-10-20211230.pdf

Rethinking and Renewing Educational Paradigms, Theories and Pedagogies in Entrepreneurship Education . (n.d.).

Rocha, M. (2021). *LEY ORGANICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION DE INVERSIONES.* Quito: Registro Oficial.

Romero, M. (2024). Lifelong learning challenges in the era of artificial intelligence: a computational thinking perspective. *Hal Open Sciencie*.

Rosário, A., Raimundos, R., & Cruz, S. (2022). Sustainable Entrepreneurship: A Literature Review. *Sustainability*. doi:https://doi.org/10.3390/su14095556

Sánchez, L., & Albán, P. (2024). *Desafíos fiscales y económicos en Ecuador,Política monetaria; economía laboral y género.* Centro de Investigaciones Económicas del Litoral.

Sánchez-García, J., & Ward, , Hernández, B. (2021). Entrepreneurship education: State of the art and future trends. Industry and Higher Education. doi:https://doi.org/10.1177/0950422220965684

Sarmiento, Suarez, J., Reyes, Rodríguez, J., & Ramírez, Montañez, J. (2022). Intención emprendedora en estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana: exploración de un. *Revista CEA*.

Secretaría Nacional de Planificación, S. (2023). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025: Seguimiento y evaluación del eje económico. Senplades.*

Semplades. (2020). *LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN.* REGISTRO OFICIAL.

SENESCYT. (2020). *Política pública de fomento al emprendimiento y la innovación: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL* . SENESCYT.

Szerb , L., Lafuente, E., Horváth , K., & Páger, B. (2022). The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*.

Torres, G., & Luján Johnson, G. (2022). Competenciasgerencialespara fomentar el aprendizaje organizacional en lasunidades educativas estatales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2853

Ubillos , S., Mayordomo, S., & Páez , D. (2019). *Actitudes: definición y medición componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada.* México.

UIIX. (2023). *Doctorado (PhD) en Dirección de proyectos.*

Valderrama, S. (2023). *Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica Cualitativa, Cuantitativa y Mixta.* Lima: Pearson.

Whetten, D., & Cameron, K. (2020). *Desarrollo de habilidades directivas (9.ª ed.).* Pearson Educación.

Yiwady, D., Calderón, H., & Padilla, M. (2021). Revisión de la literatura sobre la teoría del comportamiento planificado en la decisión de compra de productos orgánicos. *Revista nacional de administración*. From https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322021000100010#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20TPB%2C%20los%20comportamientos,Nuttavuthisit%20y%20Th%C3%B8gersen%2C%202017)

Zerda, R. (2021). *ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS GERENTES DE HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.* Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.

ANEXOS

Anexo 1. *Glosario de términos - Variables*

Variables	Término	Definición
1	Competencias gerenciales (V1)	Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que habilitan a un profesional para dirigir procesos estratégicos, liderar equipos y generar resultados organizacionales sostenibles en entornos de alta complejidad e incertidumbre.
2	Intención de emprendimiento sostenible (V2)	Disposición cognitiva y volitiva del estudiante universitario de crear una iniciativa empresarial que genere simultáneamente valor económico, responsabilidad social e impacto ambiental positivo y duradero en su entorno territorial.
3	Planificación estratégica (CG_P)	Capacidad de anticipar escenarios, formular objetivos coherentes y movilizar recursos de forma eficiente hacia resultados verificables, constituyendo el eje articulador de la toma de decisiones directivas en contextos empresariales complejos.
4	Toma de decisiones (CG_TD)	Habilidad de decidir con fundamento analítico bajo presión e incertidumbre, integrando datos, modelos cuantitativos y herramientas de inteligencia artificial como soporte del razonamiento directivo en entornos de alta volatilidad.
5	Liderazgo y trabajo en equipo (CG_L)	Capacidad de conducir equipos multidisciplinarios con enfoque transformacional, gestionar conflictos de forma constructiva y motivar hacia resultados colectivos sostenibles que trascienden el desempeño individual.
6	Gestión de recursos (CG_GR)	Capacidad de asignar, optimizar y gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales de una organización, garantizando la sostenibilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
7	Eficiencia productiva (CG_EP)	Capacidad de organizar tareas por prioridades, medir resultados con criterios verificables y adaptarse con agilidad ante cambios del entorno empresarial, convirtiendo los recursos disponibles en valor organizacional sostenible.
8	Autoeficacia emprendedora (ES_IE)	Convicción del estudiante en su propia capacidad para iniciar, organizar y sostener una iniciativa empresarial, construida progresivamente a través de la formación en competencias gerenciales aplicadas al contexto productivo regional.
9	Capital humano emprendedor (ES_CH)	Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que el estudiante percibe como suficientes para enfrentar los desafíos del emprendimiento; su nivel de desarrollo determina si la intención declarada se convierte en acción efectiva.
10	Motivación económica (ES_ME)	Disposición del estudiante a emprender motivada por la generación de ingresos y la construcción de un modelo de negocio financieramente viable, que provea sostenibilidad material a la iniciativa empresarial en el largo plazo.
11	Sostenibilidad ecológica (ES_ECO)	Capacidad de incorporar criterios ambientales y sociales en el diseño y gestión de emprendimientos, articulando los ODS como marco normativo y la economía circular como modelo operativo de la actividad empresarial.

Nota. Elaboración propia con base en los constructos teóricos, variables de estudio y conceptos fundamentales de la investigación doctoral. Hurtado Yugcha (2025-2026). UIIX.

Anexo 2. *Glosario de términos - Conceptos relevantes*

	CONCEPTOS RELEVANTES	
12	Teoría del comportamiento planificado (TCP)	Marco explicativo que postula que el comportamiento humano está determinado por la intención, la cual depende de la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas del entorno y el Déficit de control conductual percibido sobre la posibilidad de ejecutarlo.
13	Déficit de Control Conductual Percibido	Creencia del individuo sobre su propia capacidad para ejecutar un comportamiento determinado; en el contexto de esta investigación opera como el mecanismo que transforma la intención emprendedora en acción empresarial sostenible verificable.
14	Déficit de control conductual percibido (DCCP)	Constructo teórico original de esta investigación que cuantifica la brecha entre la intención emprendedora declarada y la autopercepción de capital humano suficiente para materializarla, identificada en los estudiantes universitarios de la Zona 3.
15	Modelo CGIES-TCP	Contribución teórica original de la investigación doctoral que articula las competencias gerenciales con la intención de emprendimiento sostenible desde la TCP, operacionalizado como arquitectura curricular integradora para universidades públicas de la Zona 3.
16	Perfil motivacional dual	Patrón identificado en los estudiantes de la Zona 3 donde la motivación prosocial y la motivación económica se presentan en niveles equivalentes, ambas superando la motivación reactiva ante la precariedad laboral, constituyendo una aportación teórica original.
17	Malla curricular integradora	Arquitectura formativa de ocho niveles y cinco ejes transversales que articula progresivamente las competencias gerenciales con la intención de emprendimiento sostenible, diseñada con base en los criterios del CES, CACES, ANECA y CEAI-UDUAL.
18	Progresión competencial	Principio pedagógico que establece que cada nivel formativo construye sobre los aprendizajes previos y prepara al estudiante para el siguiente, produciendo una acumulación verificable de capacidades directivas y emprendedoras a lo largo del itinerario.
19	Emprendimiento sostenible	Proceso de creación de valor empresarial que integra simultáneamente dimensiones económicas, sociales y ambientales, orientado a generar impacto positivo y duradero en el ecosistema productivo y comunitario del territorio donde opera.
20	TEA — Tasa de Actividad Emprendedora	Indicador del GEM que mide el porcentaje de la población adulta involucrada en la creación de un negocio nuevo o en la gestión de uno con menos de tres años y medio de operación, utilizado como referente del ecosistema emprendedor ecuatoriano.
21	EBO — Negocios establecidos	Indicador del GEM que mide el porcentaje de la población adulta propietaria de negocios con más de tres años y medio de operación, cuya brecha con la TEA en Ecuador evidencia la baja sostenibilidad empresarial que fundamenta esta investigación.
22	Autoeficacia	Creencia de un individuo en su capacidad para ejecutar con éxito las acciones requeridas para alcanzar un resultado determinado; en el contexto emprendedor universitario, opera como el componente psicológico más modificable desde la formación curricular.
23	Formación por competencias	Enfoque pedagógico que organiza el currículo en torno al desarrollo de capacidades verificables y transferibles al entorno profesional real, superando la transmisión de contenidos declarativos como eje central de la enseñanza universitaria.

Nota. Elaboración propia con base en los constructos teóricos, variables de estudio y conceptos fundamentales de la investigación doctoral. Hurtado Yugcha (2025-2026). UIIX.

Anexo 3. *Glosario de términos - Conceptos relevantes*

CONCEPTOS RELEVANTES		
24	ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible	Marco normativo de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas que establece diecisiete objetivos globales para el desarrollo sostenible; en esta investigación orientan la dimensión ecológica del emprendimiento y la pertinencia social del perfil de egreso propuesto.
25	ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España cuyas exigencias de competencias verificables, progresivas y evaluadas por resultados de desempeño real orientaron el diseño de la malla curricular propuesta como referente de excelencia internacional.
26	CEAI-UDUAL	Consejo de Evaluación y Acreditación Institucional de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, cuyos lineamientos de pertinencia territorial y vinculación con el sector productivo fundamentan la ruta de internacionalización académica propuesta.
27	SROI Retorno Social sobre la Inversión	Indicador que mide el valor social y económico generado por cada unidad monetaria invertida en un proyecto; la propuesta de transformación curricular proyecta un retorno superior a tres dólares por cada dólar invertido en la reforma.
28	Ecosistema emprendedor	Conjunto de actores, instituciones, recursos y condiciones del entorno que facilitan u obstaculizan la creación y sostenimiento de iniciativas empresariales; en la Zona 3 del Ecuador está caracterizado por alta actividad emprendedora y baja consolidación empresarial.
29	Zona 3 del Ecuador	Región de planificación que agrupa las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza, caracterizada por industrias estratégicas de calzado, textiles, lácteos y agroindustria, y constituida como contexto territorial central de esta investigación.
30	Alfa de Cronbach	Coeficiente estadístico que mide la consistencia interna de un instrumento de medición; valores superiores a 0,90 se califican como excelentes e indican que los ítems del instrumento miden de forma coherente y estable el constructo para el que fueron diseñados.

Nota. Elaboración propia con base en los constructos teóricos, variables de estudio y conceptos fundamentales de la investigación doctoral. Hurtado Yugcha (2025-2026). UIIX.

Anexo 4. Instituciones de educación superior

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Riobamba, Ecuador
UTA	Universidad Técnica de Ambato	Ambato, Ecuador
UNACH	Universidad Nacional de Chimborazo	Riobamba, Ecuador
UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi	Latacunga, Ecuador
UIIX	Universidad de Investigación e Innovación de México	México
UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja	Loja, Ecuador
UDLA	Universidad de Las Américas	Quito, Ecuador
ESPAE	Escuela de Postgrado en Administración de Empresas	ESPOL, Ecuador
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral	Guayaquil, Ecuador
PUCESI	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra	Ibarra, Ecuador
UEES	Universidad Espíritu Santo	Samborondón, Ecuador
UNEMI	Universidad Estatal de Milagro	Milagro, Ecuador

Organismos nacionales ecuatorianos

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
CES	Consejo de Educación Superior	Ente rector educación superior, Ecuador
CACES	Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Organismo de evaluación y acreditación universitaria de Ecuador
SENESCYT	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	Ecuador
SENESCYT	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	Nombre alternativo / abreviatura usada en textos
INEC	Instituto Nacional Estadística y Censos	Ecuador
SRI	Servicio de Rentas Internas	Autoridad tributaria del Ecuador
CFN	Corporación Financiera Nacional	Ecuador
MPCEIP	Ministerio de Producción, Empleo y Competitividad	Ecuador
MIPRO	Ministerio Industrias y Productividad	Ecuador
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	Ecuador
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior	Normativa vigente educación superior Ecuador 2018/2023
LOEI	Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	Ecuador, 2020
POA	Plan Operativo Anual	Instrumento de planificación institucional
HCU	Honorable Consejo Universitario	Máximo órgano de gobierno universitario en Ecuador
CAU	Consejo Académico Universitario	Órgano académico de dirección universitaria
DIDE	Dirección de Investigación y Desarrollo	Unidad de la UTA
RNE	Registro Nacional de Emprendedores	Ecuador LOEI 2020
RUC	Registro Único de Contribuyentes	Ecuador documento tributario

Organismos internacionales

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para Educación, Ciencia y Cultura	Agencia de la ONU
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe	UNESCO-IESALC
IIEP	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación	UNESCO-IIEP, París
UNEVOC	Centro Internacional de la UNESCO para la Educación y Formación Técnica y Profesional	UNESCO-UNEVOC
ONU	Organización de las Naciones Unidas	Sistema de Naciones Unidas
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	Organismo de la ONU
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	OCDE en español: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Equivalente español de OECD
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	Organismo multilateral de financiamiento
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos	Para la educación, la ciencia y la cultura
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	España
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina y el Caribe	Red de universidades latinoamericanas
CEAI	Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional	Brazo evaluador de la UDUAL
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social	CEPAL-ILPES

Organismos de acreditación

Sigla	Significado completo	Contexto / Descripción
ACBSP	Accreditation Council for Business Schools and Programs	Estados Unidos acreditadora de negocios
EQUAA	Education Quality Accreditation Agency	Agencia internacional con presencia en Ecuador (UTPL, 2025)
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación	España
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education	Registro Europeo de Garantía de Calidad — Educación Superior
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior	Marco europeo de convergencia universitaria — Proceso Bolonia
SIGC	Sistema Interno de Garantía de Calidad	Requerimiento ANECA para acreditación institucional
RUCT	Registro de Universidades, Centros y Títulos	España — registro oficial universitario
CACES	Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Ecuador — ver Organismos nacionales

Iniciativas y programas de emprendimiento

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	Monitor Global del Emprendimiento informe mundial anual
TEA	Total Early-stage Entrepreneurial Activity	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana indicador GEM
EBO	Established Business Ownership	Tasa de negocios establecidos (>42 meses) — indicador GEM
NECI	National Entrepreneurship Context Index	Índice de Contexto Nacional del Emprendimiento GEM
EIQ	Entrepreneurial Intention Questionnaire	Cuestionario de Intención Emprendedora instrumento validado
MSAI	Management Skills Assessment Instrument	Instrumento de Evaluación de Habilidades Gerenciales (Whetten & Cameron, 2020)
SAS	Sociedades por Acciones Simplificadas	Forma societaria Ecuador, LOEI 2020
PEA	Población Económicamente Activa	Indicador de mercado laboral
ENEMDU	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo	Encuesta del INEC Ecuador
CCIT	Cámara de Comercio e Industrias de Tungurahua	Organización empresarial regional Ambato
AEA	Asociación de Empresarios Ambato	Organización gremial empresarial
CAPICH	Cámara de Pequeña Industria Chimborazo	Organización empresarial Riobamba
CEI-UTC	Centro de Emprendimiento e Innovación de la UTC	Unidad institucional UTC
UEI	Unidad de Emprendimiento e Innovación	Unidad institucional ESPOCH
INNOVA UTA	Incubadora de Empresas de la UTA	Adscrita a la DIDE UTA, desde 2018
FCSI	Fondo de Capital Semilla Institucional	ESPOCH financiamiento para emprendimientos estudiantiles

Metodología estadística y herramientas

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
IBM	International Business Machines Corporation	Empresa desarrolladora del software SPSS
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Software estadístico IBM SPSS Statistics v.26
ANOVA	Analysis of Variance	Análisis Varianza prueba estadística
SEM	Structural Equation Modeling	Modelado por Ecuaciones Estructurales
PBL	Problem-Based Learning	Aprendizaje Basado en Problemas metodología pedagógica
ABP	Aprendizaje Basado en Proyectos	Metodología pedagógica activa
TAC	Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento	Dimensión de innovación educativa
APA	American Psychological Association	Estilo de formato académico 7.ª ed.
DOI	Digital Object Identifier	Identificador digital objetos académicos
KPI	Key Performance Indicators	Indicadores Clave de Desempeño
SROI	Social Return on Investment	Retorno Social de la Inversión
VAN	Valor Actual Neto	Indicador evaluación financiera proyectos
TIR	Tasa Interna de Retorno	Indicador de rentabilidad de proyectos
PIB	Producto Interno Bruto	Indicador macroeconómico de producción nacional
CGEAS	Cuestionario de Competencias Generales, Empleabilidad y Adaptación Sociocultural	Instrumento de Hernaiz (2020)

Marcos normativos y referenciales

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Agenda 2030 Naciones Unidas, 17 ODS
CRES	Conferencia Regional Educación Superior	América Latina y Caribe-CRES+5 (2024)
RSE	Responsabilidad Social Empresarial	Gestión organizacional sostenible
IO	Investigación de Operaciones	Campo de conocimiento optimización
DeSeCo	Definition and Selection of Key Competencies	Proyecto OCDE - C competencias clave
EQF	European Qualifications Framework	Marco Europeo de Cualificaciones
APS	Adult Population Survey	Encuesta Población Adulta (GEM)

Variables e indicadores del estudio

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
V1	Variable independiente: Competencias gerenciales	Operacionalizada en 5 dimensiones, 22 ítems, α = 0,975
V2	Variable dependiente: Intención de emprendimiento sostenible	Operacionalizada en 4 dimensiones, 11 ítems, α = 0,989
CG_P	Competencia gerencial — Planificación estratégica	Dimensión 1 de V1 · Adhesión favorable: 72,4%
CG_TD	Competencia gerencial — Toma de decisiones	Dimensión 2 de V1 · Adhesión favorable: 73,3% · Ítem correlación Pearson
CG_L	Competencia gerencial — Liderazgo y trabajo en equipo	Dimensión 3 de V1 · Adhesión favorable: 77,8%
CG_GR	Competencia gerencial — Gestión de recursos	Dimensión 4 de V1 · Adhesión favorable: 79,1% · Ítem ANOVA
CG_EP	Competencia gerencial — Eficiencia productiva	Dimensión 5 de V1 · Adhesión favorable: 68,2%
ES_IE	Emprendimiento sostenible — Intención emprendedora	Dimensión 1 de V2 · Adhesión: 77,5%
ES_CH	Emprendimiento sostenible — Capital humano emprendedor	Dimensión 2 de V2 · Adhesión: 68,8% · BRECHA CRÍTICA
ES_ME	Emprendimiento sostenible — Modelo económico	Dimensión 3 de V2 · Motivación económica 76,5% y social 78,1%
ES_ECO	Emprendimiento sostenible — Sostenibilidad ecológica	Dimensión 4 de V2 · Motivación reactiva 71,1%
CG_TD_I6	Ítem 6 de CG_TD: Tomo decisiones bajo presión de manera efectiva	Variable proxy — Correlación de Pearson: r=0,126*; p=0,026
CG_GR_I16	Ítem 16 de CG_GR: Uso eficiente de recursos disponibles	Variable — ANOVA: F(4,306)=0,688; p=0,601
ES_IE_I26	Ítem 26 de ES_IE: Tengo intención de emprender en los próximos años	Variable dependiente — análisis de correlación
IES	Instituciones de Educación Superior	En el contexto del estudio — también: Intención de Emprendimiento Sostenible
TCP	Teoría del Comportamiento Planificado	Ajzen (1991) — marco teórico central del modelo CGIES-TCP
CGIES-TCP	Competencias Gerenciales Intención de Emprendimiento Sostenible — TCP	Nombre del modelo teórico-científico predictivo Hurtado (2026)
DCCP	Déficit de Déficit de Control Conductual Percibido	Brecha de 8,7 pp entre ES_IE (77,5%) y ES_CH(68,8%)- C contribución teórica
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana	33,37% Ecuador 2024 — GEM (Espinosa et al., 2024)
EBO	Tasa de negocios establecidos	13,26% Ecuador 2024 — GEM (Espinosa et al., 2024)
USD	Dólar estadounidense	Moneda oficial de Ecuador desde el 2000

Revistas y publicaciones académicas

Sigla	Significado completo	Contexto / descripción
IJEBR	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Revista académica indexada Emerald Publishing
RVG	Revista Venezolana de Gerencia	Revista académica latinoamericana
INVCOM	Revista Investigación y Comunicación	Publicación académica iberoamericana
RCS	Revista de Ciencias Sociales	Publicación académica latinoamericana
DOI	Digital Object Identifier	Identificador único de publicaciones científicas — ver Metodología

Anexo 5.

Instrumento de Investigación Competencias Gerenciales y Emprendimiento Sostenible

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación.

I. Datos Generales
Edad: _____
Sexo: _____
Carrera: _____
Semestre: _____
Provincia: _____

II y III. Ítems del Instrumento

1. Establezco metas claras antes de iniciar un proyecto.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

2. Elaboro planes estructurados para alcanzar objetivos.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

3. Analizo el entorno antes de tomar decisiones importantes.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

4. Identifico oportunidades de mejora dentro de una organización.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

5. Anticipo riesgos antes de ejecutar un plan.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

6. Tomo decisiones basadas en análisis previo.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

7. Evalúo distintas alternativas antes de elegir una solución.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

8. Asumo responsabilidad por mis decisiones.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

9. Tomo decisiones oportunas en situaciones de presión.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

10. Motivo a otras personas para alcanzar metas comunes.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

11. Fomento el trabajo en equipo.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

12. Comunico claramente mis ideas.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

13. Gestiono conflictos de manera constructiva.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

14. Inspiro confianza en mi equipo.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

15. Administro adecuadamente el tiempo.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

16. Utilizo eficientemente los recursos disponibles.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

17. Organizo tareas priorizando las más importantes.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

18. Busco asesoría cuando enfrento limitaciones técnicas o legales.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

19. Me enfoco en cumplir objetivos establecidos.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

20. Evalúo constantemente el desempeño de mis proyectos.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

21. Busco mejorar continuamente mis resultados.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

22. Persisto ante dificultades hasta alcanzar metas.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo
☐ Totalmente de Acuerdo

23. Tengo los conocimientos necesarios para iniciar un negocio.
☐ Totalmente en Desacuerdo
☐ En Desacuerdo
☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

24. Percibo oportunidades para emprender en mi entorno.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

25. Emprender es una opción profesional viable para mí.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

26. Tengo intención de emprender en los próximos años.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

27. Me motiva emprender para generar impacto social.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

28. Me motiva emprender para generar ingresos económicos.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

29. Emprender es una alternativa ante la dificultad de conseguir empleo.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

30. La universidad fortalece mi formación para emprender.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

31. Tengo acceso a financiamiento para emprender.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

32. Existen programas gubernamentales que apoyan el emprendimiento.

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

33. Tengo acceso a infraestructuras comerciales y profesionales (mentores, asesoría legal).

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYUPy8_TNCKUVHPKvsMCEkIU285oy_H7cBCFHwrfsGwKx41Q/viewform?usp=dialog

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

EXPERTO 1

INFORME TÉCNICO DE VALIDACIÓN EXPERTA DE MATRICES E INSTRUMENTO PARA TESIS DOCTORAL

Documento evaluado: "MATRIZ EXPERTOS FINAL"

Tipo de revisión: juicio experto metodológico y técnico-formal

Investigación referida	Competencia gerencial y el emprendimiento en estudiantes universitarios de Ecuador
Doctoranda	Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha
Instrumentos/matrices revisados	Constancia de validación por expertos, matriz de validación del instrumento No. 1 y matriz de consistencia
Alcance del informe	Valoración estructural, metodológica, semántica y de consistencia interna

1. Objeto de la validación

Se efectuó una revisión experta del archivo remitido con el propósito de valorar la calidad metodológica y formal de las matrices e instrumentos destinados al proceso de validación en una investigación doctoral.

La revisión se centró en tres componentes: (a) instructivo y escala de valoración, (b) constancia y matriz de validación del instrumento No. 1, y (c) matriz de consistencia. El análisis consideró criterios de suficiencia, relevancia, coherencia, claridad, redacción, alineación lógica y condiciones de aplicabilidad académica.

2. Alcance y criterio técnico de evaluación

La validación realizada en este informe es de naturaleza documental y experta. Se examina la robustez de la estructura, la congruencia metodológica y la claridad del formato propuesto. Dado que el archivo revisado se presenta mayoritariamente como plantilla y contiene campos sustantivos aún sin completar, no es posible emitir un juicio definitivo sobre la pertinencia empírica de los ítems, dimensiones, variables e hipótesis específicas.

Por tanto, el presente dictamen se interpreta como una validación condicionada: el formato base es utilizable, pero requiere completitud conceptual y ajustes de precisión antes de aplicarse a expertos externos o incorporarse como anexo doctoral definitivo.

Valoración por componentes

Componente	Fortaleza identificada	Observación crítica	Recomendación experta
Constancia de validación	El formato certifica el juicio del experto.	Conserva marcadores de relleno "cuestionario estructurado para xxxxxxxxxx", lo cual no es admisible en una versión final doctoral.	Sustituir por el nombre exacto del instrumento, variable, dimensiones y población objetivo.
Matriz del instrumento No. 1	Prevé subindicadores, preguntas, criterios y observaciones.	La matriz se encuentra vacía; sin ítems no puede juzgarse suficiencia, relevancia ni coherencia de contenido.	Completar variable, objetivo, técnica, instrumento, indicador, subindicadores e ítems. Luego someter la versión diligenciada a una segunda ronda de expertos.
Matriz de consistencia	La estructura de columnas es pertinente para una tesis doctoral.	No presenta problema general, interrogantes, objetivos, hipótesis, variables ni conclusiones. En su estado actual no valida consistencia epistemológica ni lógica.	Desarrollar la matriz completa antes de anexarla. Debe existir trazabilidad vertical y horizontal entre todos los componentes.
Redacción y forma	El formato es reutilizable.	Se observan signos de puntuación y campos con estilos heterogéneos; por ejemplo, "Instrumento.", "Objetivo :", espacios subrayados y uso desigual de mayúsculas.	Aplicar corrección de estilo académica integral, estandarizar signos, mayúsculas, numeración y nomenclatura.

3. Hallazgos principales

3.1 Valoración global del material revisado

Componente evaluado	Estado	Valoración experta	Observación sintética
Instructivo de validación	Aceptable con ajustes	Bueno	Define criterios básicos, pero requiere mayor precisión operativa y uniformidad terminológica.
Constancia de validación por expertos	Aceptable con ajustes	Bueno	La estructura es funcional, aunque mantiene vacíos, marcador "xxxxxxxxxx" y redacción mejorable.
Matriz de validación del instrumento	Insuficiente para uso inmediato	Mejorar	No contiene variable, objetivo, técnica, indicador ni ítems diligenciados; impide validación sustantiva.
Matriz de consistencia	Insuficiente para validación final	Mejorar	La matriz está vacía; no permite verificar alineación problema-objetivos-hipótesis-

Componente evaluado	Estado	Valoración experta	Observación sintética
			variables-conclusiones.

3.2 Observaciones técnicas específicas

Aspecto	Fortaleza identificada	Observación crítica	Recomendación experta
Escala cualitativa	Se establecen cuatro niveles (D, M, B, MB).	La escala es comprensible, pero sería más sólida si se acompaña de instrucciones de marcación única por criterio y reglas para consolidar resultados entre jueces.	Añadir una nota metodológica que indique cómo registrar la respuesta, cómo sintetizar observaciones y cómo convertir resultados cualitativos en evidencias cuantificables si se usará V de Aiken, CVC o porcentaje de acuerdo.
Terminología metodológica	Incluye criterios clásicos de juicio experto: suficiencia, relevancia, coherencia, claridad y redacción.	Existe mezcla entre "claridad y precisión" en un apartado y "claridad" en la matriz abreviada; además aparece "matriz de instrumentación" y luego "matriz de validación", lo que puede generar ambigüedad.	Unificar denominaciones en todo el documento y conservar una sola formulación oficial para cada criterio.
Constancia de validación	Permite certificar el juicio del experto con firma.	El texto conserva marcadores de relleno y la frase "cuestionario estructurado para xxxxxxxxxx".	Sustituir todos los campos genéricos por el nombre exacto del instrumento y la variable que mide.

En consecuencia, se recomienda realizar una revisión metodológica integral, completar los componentes sustantivos faltantes y remitir una segunda versión para validación definitiva. Una vez atendidas las observaciones señaladas, el documento podrá emplearse con mayor solvencia en el proceso doctoral y en la documentación anexa de la investigación.

Anexo. Ajustes puntuales sugeridos de redacción

Texto observado	Sugerencia experta
"Cuestionario estructurado para xxxxxxxxxx"	Reemplazar por el nombre exacto del instrumento y la variable que mide.
"Objetivo"	Corregir a "Objetivo" para mantener consistencia formal.
"Instrumento"	Corregir a "Instrumento" y completar su denominación oficial.
"Indicador"	Corregir a "Indicador" y definirlo explícitamente.
"Matriz de instrumentación" / "Matriz de	Seleccionar una sola denominación y sostenerla

Texto observado	Sugerencia experta
validación”	en todo el documento.

Atentamente,

Dr. Raúl Heriberto Andrango G. PhD.

Modelo de instrumento para validación de la investigación por expertos

Señor(a):

PhD. Juan Carlos Páez Eguez

Nos es grato dirigirnos ante usted, a fin de solicitar su colaboración para determinar la validez del instrumento anexo, el cual será aplicado a la población (311) estudiantes de la carrera de administración de empresas de la población estudiantil de la Zona 3 Central; incluye la Universidad Técnica de Ambato (UTA), la Escuela Politécnica Superior de Chimborazo (ESPOCH), la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH) y la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). Los presentes instrumentos tienen como finalidad recoger información directa para la investigación titulada Competencia gerencial y el emprendimiento sostenible en estudiantes universitarios de Ecuador.

Para efectuar la validación del instrumento usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo con el criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento.

En ese sentido, cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere, será relevante para mejorar el mismo.

SE ADJUNTA:

1. Matriz de validez de instrumentos
2. Instrumento

Matriz de validación del Instrumento N.º 1

Variables: Competencias gerenciales, emprendimiento sostenible
Objetivo: Revisión de instrumento
Técnica: Encuesta
Instrumento: Cuestionario

Subindicadores	N.º Ítem	Preguntas	Suficiencia	Relevancia	Coherencia	Claridad y precisión	Redacción	Observaciones
	1	Establezco metas claras antes de iniciar un proyecto.	X					
	2	Elaboro planes estructurados para alcanzar objetivos.		X				
	3	Analizo el entorno antes de tomar decisiones importantes.			X			
	4	Identifico oportunidades de mejora dentro de una organización.				X		
	5	Anticipo riesgos antes de ejecutar un plan.	X					
	6	Tomo decisiones basadas en análisis previo.		X				
	7	Evalúo distintas alternativas antes de elegir una solución.				X		
	8	Asumo responsabilidad por mis decisiones.		X				
	9	Tomo decisiones oportunas en situaciones de presión.		X				
	10	Motivo a otras personas para alcanzar metas comunes.	X					
	11	Fomento el trabajo en equipo.	X					
	12	Comunico claramente mis ideas.			X			
	13	Gestiono conflictos de manera constructiva.			X			
	14	Inspiro confianza en mi equipo.			X			
	15	Administro adecuadamente el tiempo.	X					

Subindicadores	N.º Ítem	Preguntas	Suficiencia	Relevancia	Coherencia	Claridad y precisión	Redacción	Observaciones
	16	Utilizo eficientemente los recursos disponibles.	**X**					
	17	Organizo tareas priorizando las más importantes.		**X**				
	18	Busco asesoría cuando enfrento limitaciones técnicas o legales.		**X**				
	19	Me enfoco en cumplir objetivos establecidos.	**X**					
	20	Evalúo constantemente el desempeño de mis proyectos.		**X**				
	21	Busco mejorar continuamente mis resultados.			**X**			
	22	Persisto ante dificultades hasta alcanzar metas.			**X**			
	23	Tengo los conocimientos necesarios para iniciar un negocio.	**X**					
	24	Percibo oportunidades para emprender en mi entorno.		**X**				
	25	Emprender es una opción profesional viable para mí.		**X**				
	26	Tengo intención de emprender en los próximos años.	**X**					
	27	Me motiva emprender para generar impacto social.						**Depende el emprendimiento y de los resultados del mismo para exista impacto social.**
	28	Me motiva emprender para generar ingresos económicos.	**X**					
	29	Emprender es una alternativa ante la dificultad de conseguir empleo.			**X**			**No necesariamente**
	30	La universidad fortalece mi formación para emprender.	**X**					
	31	Tengo acceso a financiamiento para emprender.			**X**			
	32	Existen programas gubernamentales que apoyan el emprendimiento.		**X**				
	33	Tengo acceso a infraestructuras comerciales y profesionales (mentores, asesoría legal).		**X**				

Nota. S Suficiencia, RL Relevancia, CH Coherencia, CL Claridad, RD Redacción.

NOTA: Considero que las preguntas son dispersas ya que no existe un hilo conductor que se enfoque en un tema específico.

EVALUADO POR: Ing. Juan Carlos Páez, PhD **CI:** 1708708951 **FECHA:** 27-04-2026

INFORME DE VALIDACIÓN EXPERTA DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Experta evaluadora: Dra. Delia Isabel Andrango Guayasamín, PhD.

Investigación: Competencia gerencial y el emprendimiento en estudiantes universitarios de Ecuador

Doctoranda: Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha

Fecha: 09 de abril del 2026

1. Objeto de la evaluación

En calidad de experta metodológica a nivel doctoral, se ha procedido a realizar la validación técnica, estructural y metodológica de los instrumentos y matrices correspondientes al proceso investigativo, específicamente:

- Constancia de validación por expertos
- Matriz de validación del instrumento No. 1
- Matriz de consistencia

El análisis se fundamenta en criterios de rigor científico, coherencia epistemológica, validez de contenido y aplicabilidad metodológica.

2. Enfoque de validación

La presente validación se desarrolla bajo un enfoque de juicio experto cualitativo estructurado, considerando los siguientes criterios:

- Suficiencia
- Relevancia
- Coherencia
- Claridad y precisión
- Redacción técnica

Se reconoce que el documento presenta características de plantilla en desarrollo, por lo cual el dictamen se emite bajo condición metodológica.

3. Resultados de la evaluación

Componente	Valoración	Nivel
Instructivo de validación	Aceptable con ajustes	Bueno
Constancia de validación	Aceptable con ajustes	Bueno
Matriz de validación del instrumento	No apta en estado actual	Crítico

Se identifican los siguientes hallazgos:

- Existe adecuada estructura metodológica base.
- Ausencia de contenido sustantivo en matrices clave.
- Campos incompletos no aceptables.
- Inconsistencia terminológica.

4. Evaluación metodológica crítica

El instrumento no puede ser validado en su estado actual por falta de ítems, variables e indicadores.
La matriz de consistencia no permite verificar coherencia.

5. Recomendaciones

Completar matrices, definir variables, aplicar validación cuantitativa.

6. Dictamen final

APROBADO CON OBSERVACIONES MAYORES

7. Conclusión

El instrumento requiere ajustes para garantizar validez, coherencia y rigor académico.
Atentamente,
Dra. Delia Isabel Andrango Guayasamín, PhD.
Evaluadora externa doctoral

Anexo7

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A EXPERTOS

Tesis doctoral: Modelo curricular integrador orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales para la activación de la intención de emprendimiento sostenible en las carreras de administración de empresas en las instituciones universitarias de la Zona 3 del Ecuador, período 2024–2026

Doctoranda: Ing. Mg. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha

1. Presentación y objetivo de la entrevista

La presente entrevista semiestructurada constituye el segundo instrumento de obtención de datos de la investigación y cada pregunta guarda correspondencia explícita con las dimensiones e ítems del cuestionario, según se detalla en la matriz de coherencia (apartado 5), garantizando la congruencia y pertinencia entre ambos instrumentos.

2. Protocolo de aplicación

Modalidad: presencial o virtual sincrónica. Duración estimada: 40 a 50 minutos.

Datos del experto: nombres y apellidos: _____ Grado académico: _____ Institución: _____ Cargo: _____ Años de experiencia: _____ Fecha: _____

Código asignado: _____

4. Cuestionario de entrevista

Pregunta 1

Desde su experiencia académica y profesional, ¿en qué medida la formación actual de las carreras de Administración de Empresas de la Zona 3 desarrolla efectivamente la competencia de planificación estratégica, y qué ajustes curriculares y metodológicos considera prioritarios para que el estudiante transite del dominio declarativo de la planificación a su aplicación en contextos reales e inciertos?

Pregunta 2.

A su juicio, ¿qué metodologías de enseñanza-aprendizaje —aprendizaje basado en problemas, simulación gerencial, estudio de casos del contexto de la Zona 3, aula

invertida u otras— resultan más pertinentes para desarrollar y evaluar estas competencias decisionales y de liderazgo en la malla curricular, y qué evidencias de logro deberían incorporarse al perfil de egreso?

Pregunta 3.

Desde su perspectiva, ¿qué estrategias formativas y de vinculación con el entorno productivo prácticas preprofesionales, proyectos integradores con empresas locales, laboratorios de gestión recomienda para consolidar la eficiencia productiva y la orientación a resultados como competencias gerenciales verificables, y cómo debería articularse su medición a lo largo de la trayectoria curricular?

Pregunta 4.

Desde el marco de la Teoría del Comportamiento Planificado, ¿qué factores formativos, institucionales y del contexto explican, a su criterio, este déficit en los estudiantes universitarios de la Zona 3, y qué componentes debería integrar la econfiguración curricular para fortalecer la autoeficacia emprendedora y el Déficit de Control Conductual Percibido?

Pregunta 5.

¿Cómo debería la formación universitaria articular estas motivaciones para orientar las iniciativas estudiantiles hacia emprendimientos genuinamente sostenibles —con equilibrio económico, social y ambiental— y evitar que el emprendimiento se reduzca a una salida de subsistencia ante el desempleo, considerando las particularidades productivas de la Zona 3 del Ecuador?

Pregunta 6

Desde su experiencia, ¿qué características debería reunir el ecosistema universitario de apoyo incubación, capital semilla, mentoría, redes con actores públicos y privados para activar la intención de emprendimiento sostenible, y qué papel específico asigna a la econfiguración de las mallas curriculares dentro de ese ecosistema, como lo propone el modelo curricular integrador objeto de esta investigación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8

Análisis ANOVA

Correlaciones

		CG_TD_I6	ES_IE_I26
CG_TD_I6	Correlación de Pearson	1	,126*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	311	311
ES_IE_I26	Correlación de Pearson	,126*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	311	311

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

ANOVA

CG_GR_I16

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,367	4	,592	,688	,601
Dentro de grupos	263,170	306	,860		
Total	265,537	310			

Anexo 9

TABLAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Demanda potencial del proyecto de rediseño curricular de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato

Segmento de mercado	Población estimada	Participación esperada	Beneficiarios potenciales
Estudiantes actuales de la carrera	1.180	100 %	1.180
Bachilleres interesados en Administración	2.450	24 %	588
Graduados de la carrera	2.850	30 %	855
Empresas e instituciones empleadoras	420	65 %	273
Docentes de la carrera	52	100 %	52
Total estimado de beneficiarios	**6.952**		**2.948**

Fuente: Elaboración propia con base en información institucional de la Universidad Técnica de Ambato, estadísticas de educación superior y proyecciones del estudio.

La implementación del proyecto aprovechará la infraestructura existente en la Facultad de Ciencias Administrativas, complementándola con adecuaciones menores orientadas a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la incorporación de nuevas tecnologías educativas. Estas adecuaciones permitirán consolidar ambientes de aprendizaje innovadores sin necesidad de realizar construcciones adicionales.

Infraestructura y equipamiento requerido

Infraestructura	Estado actual	Acción requerida	Inversión estimada (USD)
Laboratorios de informática	Disponible	Renovación de equipos	70.000
Aula inteligente	Parcial	Equipamiento tecnológico	35.000
Biblioteca digital	Disponible	Nuevas bases de datos	25.000
Sala de simulación empresarial	No disponible	Implementación	45.000
Licencias Power BI	Parcial	Adquisición	18.000
Licencias SPSS	Parcial	Ampliación	20.000
Simuladores empresariales	No disponible	Adquisición	42.000
Equipamiento audiovisual	Parcial	Modernización	30.000
Equipos para videoconferencia	Parcial	Actualización	15.000
TOTAL ESTIMADO			**300.000**

Fuente: Elaboración propia con base en precios referenciales del mercado ecuatoriano y necesidades identificadas para el proyecto.

La implementación del proyecto aprovechará la infraestructura existente en la Facultad de Ciencias Administrativas, complementándola con adecuaciones menores orientadas a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la incorporación de nuevas tecnologías educativas. Estas adecuaciones permitirán consolidar ambientes de aprendizaje innovadores sin necesidad de realizar construcciones adicionales.

Infraestructura y equipamiento requerido

Infraestructura	Estado	Acción requerida	Inversión estimada

	actual		(USD)
Laboratorios de informática	Disponible	Renovación de equipos	70.000
Aula inteligente	Parcial	Equipamiento tecnológico	35.000
Biblioteca digital	Disponible	Nuevas bases de datos	25.000
Sala de simulación empresarial	No disponible	Implementación	45.000
Licencias Power BI	Parcial	Adquisición	18.000
Licencias SPSS	Parcial	Ampliación	20.000
Simuladores empresariales	No disponible	Adquisición	42.000
Equipamiento audiovisual	Parcial	Modernización	30.000
Equipos para videoconferencia	Parcial	Actualización	15.000
TOTAL ESTIMADO			**300.000**

Fuente: Elaboración propia con base en precios referenciales del mercado ecuatoriano y necesidades identificadas para el proyecto.

Evaluación financiera del proyecto

Indicador	Resultado
Inversión inicial	USD 528.000
Costos operativos anuales	USD 140.000
VAN (10 años, tasa de descuento 12 %)	USD 392.480
TIR	21,8 %
Relación Beneficio/Costo	1,74
Período de recuperación	4,8 años

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

TRABAJO DE CAMPO



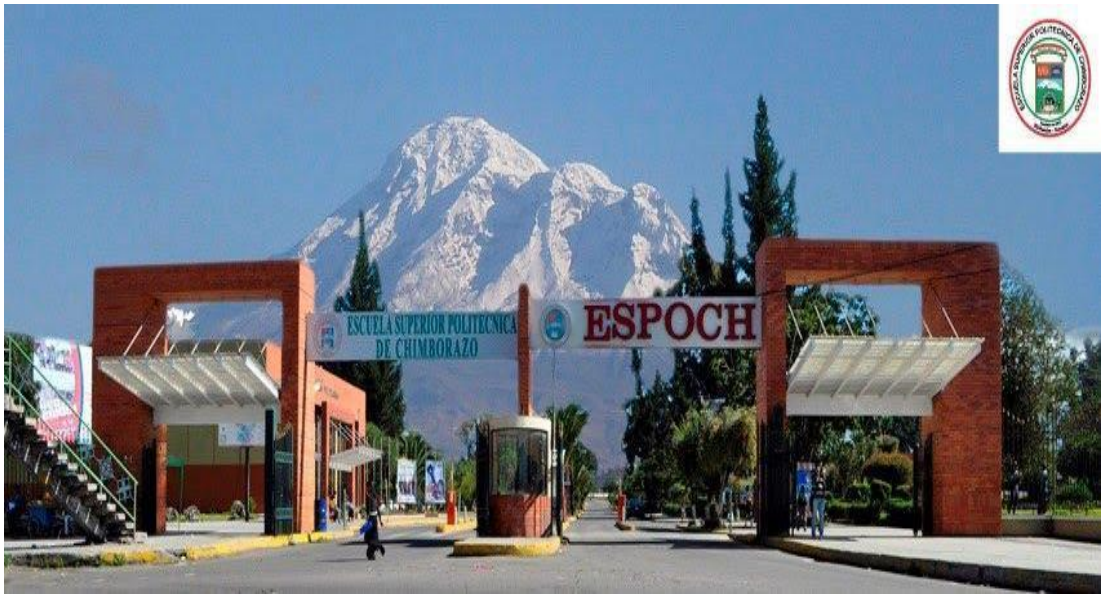
Anexo 11

Campus universitarios Zona 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



ESPOCH



UNACH



