

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

LIBERTAD ECONÓMICA

3

Cómo encontrar nuevas ideas dentro y fuera de su compañía
Linus Dahlander y Siobhan O'Mahony

5

Para entrenar mejor a los trabajadores, descubra qué se les complica
Ali Jaffer y Mona Mourshed



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



Cómo encontrar nuevas ideas dentro y fuera de su compañía

Linus Dahlander y Siobhan O'Mahony

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Bill Joy, cofundador de Sun Microsystems, era famoso por decir, “no todas las personas inteligentes trabajan para usted.”

Las compañías lo saben. Por eso es que muchas aprovechan el potencial de la “innovación abierta” alentando sus empleados a buscar nuevas ideas con socios externos, como universidades, institutos de investigación, competidores y consumidores. Compañías como Procter & Gamble, Lego y Bosch usan exploradores de tecnología para importar ideas de fuentes externas.

Exponer a los empleados a una serie de socios externos puede llevar a más innovación. Sin embargo, pasar demasiado tiempo buscando nuevas ideas fuera de la firma podría afectar el trabajo hecho dentro de la compañía.

Junto con David Gann, del Imperial College London, realizamos una investigación en IBM para explorar si el buscar externamente nuevas ideas llevaba a una mayor innovación. Estudiamos a 615 empleados que eran “Ingenieros Distinguidos” o estaban nominados a la Academia de Tecnología -dos nombramientos para expertos técnicos de alto nivel con la tarea de buscar nuevas ideas. Esos grupos producen una parte sustancial de las patentes de IBM, lo que representa un negocio importante para la compañía. Ha sido la organización de patentes más activa en los Estados Unidos durante los últimos 24 años: en 2016, IBM recibió más de 22 patentes por día y se convirtió en la primera firma en sobrepasar las 8,000 patentes recibidas en un solo año.



Cómo encontrar nuevas ideas dentro y fuera de su compañía

A estos expertos de alto desempeño se les brinda una significativa autonomía, así que los encuestamos para descubrir cómo usaban su tiempo. Mientras algunos se enfocaban en un estrecho grupo de socios (consumidores, por ejemplo), otros eran más amplios y hablaban con cualquiera que fuera importante en la comunidad tecnológica.

Estos expertos trabajaban frecuentemente en red con consumidores y usuarios, seguidos por socios empresariales de otras compañías que no son competencia directa. Muchos también trabajaban en red con consultores y personas de firmas competidoras y universidades. Medimos la amplitud de la red externa de cada persona a través de las diferentes clases de fuentes con las que interactuaban. A continuación, analizamos en qué forma la amplitud de la red se relacionaba con resultados de innovación en IBM, como la cantidad y calidad de las patentes producidas por el individuo.

Sorprendentemente, las fuentes más comunes de inspiración de los encuestados fueron sus colegas dentro, y no fuera de la firma. En contraste con las teorías actuales de innovación abierta, las personas con redes externas más abiertas no fueron más innovadoras que aquellas con redes externas más limitadas. Muchos de los expertos dependían principalmente de redes internas y aún así eran innovadores. Para entender esto, examinamos cómo las personas utilizan su tiempo con las fuentes de información dentro y fuera de IBM.

Los expertos con una amplia red externa eran más innovadores sólo cuando le dedicaban el tiempo suficiente a estas fuentes. Por ejemplo, las personas que interactuaban con ocho tipos de socios sólo eran más innovadores si dedicaban la mitad de su tiempo fuera de la organización. Cuando las perso-

nas crearon una amplia red externa, pero no pasaron el tiempo suficiente aprendiendo a usar la información obtenida, los costos de estar fuera de la organización e involucrarse en redes externas superaron los beneficios de identificar información novedosa. En algunos casos, las personas que se enfocaron en aprender de colegas dentro de la organización fueron igualmente innovadoras.

Aproximadamente 30% los encuestados que tenían una amplia red externa no dedicaban el tiempo suficiente para aprender de esas relaciones. A estas personas les convendría más profundizar relaciones con sus colegas de la compañía. Pasar tiempo dentro de la firma es importante para entender sus necesidades y saber cómo desarrollar y ejecutar ideas innovadoras

Identificamos algunas formas en que los gerentes pueden asegurarse de que los empleados que buscan externamente nuevas ideas hagan el mejor uso de su tiempo y su red:

Primero, no todos los empleados necesitan cultivar una amplia red externa para innovar. Toda firma necesita una mezcla de hábiles trabajadores en red y personas que entienden los mecanismos internos de la propia organización. En las grandes firmas, las personas suelen atrincherarse en su propia labor, apenas interactuando entre divisiones. Los directivos deberían promover el trabajo en red tanto interno como externo. Un primer paso es descubrir qué enfoque es mejor para los empleos actuales y mapear redes potenciales dentro de la organización.

Segundo, cultivar una amplia red externa toma más tiempo de lo que la gente cree e involucra intercambios. Muchas personas expanden sus redes externas sin dedicar tiempo adicional para aprender cómo pueden benefi-

Un estudio reveló que las fuentes más comunes de inspiración **son los colegas dentro, y no fuera de la firma**

ciarse de las ideas con que se encuentran. En este caso, los empleados incurren en los costos del trabajo en red, pero sin obtener los beneficios. Los directivos deberían alentar a los empleados a crear vínculos sustantivos que respalden la incorporación del conocimiento externo a su trabajo en la firma.

Tercero, ya que toma tiempo desarrollar fructíferas relaciones externas, los empleados que lo hacen pueden volverse más distantes de su propia compañía. Las organizaciones necesitan asegurar que sus empleados también prioricen el absorber y aplicar lo que aprenden -y difundir este conocimiento internamente. Los directivos quizá quieran emparejar a sus “trabajadores en red de poder” externos con sus colegas más enfocados al interior, para obtener lo mejor de dos mundos: aprovechar las ideas creadas externamente y conectarlas con hábiles agentes internos que puedan desarrollarlas.

(Linus Dahlander es profesor asociado de estrategia en el ESMT Berlin. Siobhan O'Mahony es profesora asociada y jefe del Strategy and Innovation Department en la Questrom School of Business de Boston University.)

Para entrenar mejor a los trabajadores, descubra qué se les complica

Ali Jaffer y Mona Mourshed

Distribuido por: The New York Times Syndicate



¿Qué compañía gastaría miles -o incluso millones- de dólares un año tras otro, sin saber cuáles serán los réditos? Sin embargo, en su entrenamiento y desarrollo de la fuerza de trabajo, muchas organizaciones caen en esa trampa.

En una encuesta realizada en 2014, 55% de los ejecutivos dijeron que una de las principales limitaciones para invertir en entrenamiento es que no sabían cómo medir el éxito. Casi

la mitad dijeron que era difícil asegurar que se recuperaría la inversión. Además, en otra encuesta, 87% señaló que no puede calcular rendimientos cuantificables sobre sus inversiones en aprendizaje. En pocas palabras, las compañías raramente saben si es que gastan demasiado o no lo suficiente. Éste es un tema particularmente agudo en los niveles iniciales, donde los empleadores han terminado por aceptar que altos niveles de deserción y bajos niveles de productividad y calidad son la norma.

Para entrenar mejor a los trabajadores, **descubra qué se les complica**

Las razones para esa falta de entendimiento son fáciles de identificar. Por inicio, los patrones suelen no reunir o analizar los datos individuales de desempeño. Tampoco cuantifican el costo de una elevada rotación de los trabajadores. Sin embargo, es posible hacerlo mejor.

El modelo de negocios de Generation, una organización de empleo juvenil sin fines de lucro fundada por McKinsey & Company, donde trabajamos, está basado en esta idea. Lanzada en 2015, Generation opera en cinco países: India, Kenia, México, España y los Estados Unidos. Ha entrenado y ubicado a más de 11,000 graduados en empleos iniciales en los servicios médicos, la tecnología, las ventas y oficios.

Una vez que estos graduados están trabajando, Generation mide su desempeño en comparación con sus pares. Las mediciones incluyen productividad, ahorro de costos en reclutamiento y entrenamiento, retención y velocidad de ascenso. Éstas mediciones pueden ser convertidas en un estimado sobre el retorno de la inversión respecto a los graduados que contratan. La meta es que Generation se vuelva auto sustentable al comprobar el valor económico de su entrenamiento.

Una clave del entrenamiento de Generation es identificar los desafíos que llevan a los empleados a abandonar sus puestos, lo que es costoso para los empleadores. Al diseñar el entrenamiento con base en esos desafíos, el programa puede reducir la rotación.

Por ejemplo, en los Estados Unidos e India, Generation entrena a asistentes de enferme-

ría para hospitales y casas de reposo. Ésos son trabajos estresantes, con altas expectativas y elevada rotación. Los empleadores pagan por ello -estimamos los costos anuales de una elevada rotación en tres o cuatro meses de salario por cada posición.

Para diseñar programas de entrenamiento, comenzamos identificando las tareas de "ruptura" -labores que diferencian a las personas de alto y bajo desempeño- y mapeándolas con palancas del retorno de inversión. Por ejemplo, de 30 actividades que un asistente de enfermería podría realizar al día, sólo siete son verdaderas actividades de ruptura. Una de ellas fue la observación y reporte de los cambios en la condición de los pacientes. Para hacerlo bien, los asistentes de enfermería necesitan combinar habilidades técnicas, como saber qué monitorear y cómo reportar los resultados, y de comportamiento, como el buen juicio y la empatía. Con este conocimiento, Generation brindó entrenamientos intensivos que integraron capacidades técnicas, de comportamiento y mentalidad en el desempeño de cada actividad. Tres cuartas partes de nuestro entrenamiento involucran práctica a través de juego de roles, estudios de caso y simulaciones. Finalmente, introdujimos a los participantes al entorno laboral a través de sesiones con nuestras empresas socias.

Al concentrarnos en las actividades que más importan, pudimos reducir el tiempo de entrenamiento a ocho semanas. Nuestra meta era demostrarle a los empleadores el valor de este entrenamiento en términos de productividad, calidad y retención -factores que pueden traducirse en un estimado del retorno de la inversión.

Las compañías raramente saben si es que **gastan demasiado o no lo suficiente.**

Cada uno de los asistentes de enfermería de Generation en India -97% recibió una oferta laboral después de la entrenamiento- ahorró casi un 10% del tiempo de turno del supervisor de enfermería, en comparación con los asistentes no entrenados por Generation. Los empleadores en los Estados Unidos e India también observaron una reducción del 70% en los costos de entrenamiento y contratación, y la retención a 90 días se elevó al 80%. El estándar de la industria es inferior al 60%.

Debido estos resultados, los empleadores están comenzando a pagar por los asistentes de enfermería de Generation. El modelo también beneficia a los estudiantes: los graduados del programa de asistentes de enfermería vieron sus ingresos previos incrementarse por cuatro en los Estados Unidos y por seis en India.

(Ali Jaffer es jefe global de operaciones de Generation y está basado en Toronto con la McKinsey Social Initiative. Mona Mourshed directora ejecutiva global de Generation y socia senior con McKinsey & Company en Washington, D.C.)

CERTIFICACIÓN NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas
Seis etapas: 10 Módulos



Preparación para
el examen internacional
de NIIF tomado por la
ICAEW (Inglaterra)

Profesores:



Dr. Eliecer Campos Cárdenas, MBA
Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra



CPA. Samuel Mantilla Blanco
Asesor de Investigación Contable (NIIF)



CPA. Hernán Pablo Casinelli
Certificación Internacional en NIIF por ACCA, Inglaterra



LIBERTAD ECONÓMICA



Lorena Konanz B.
Analista económica
Columnista del diario El Universo

Empezamos un nuevo año y el sueño de muchos es vivir en mundo más libre. Libre del sistema socialista que ha llevado a países enteros a la miseria, libre del terrorismo que anualmente cobra la vida de miles de inocente, un mundo donde exista libertad de pensamiento sin que este sea reprimido. Pero sobre todo buscamos vivir con libertad económica, ya que ésta es la base de todas las demás libertades. La libertad económica no es otra cosa que el derecho natural de las personas a ser dueñas del valor que generan.

La libertad económica no es otra cosa que el derecho natural de las personas a ser dueñas del valor que generan. Es la capacidad de tener control sobre los frutos de su trabajo, lo cual es fundamental para un desarrollo sostenible.

La Heritage Foundation se dedica a promover políticas públicas basadas en los principios de libre empresa, estado limitado y libertad personal. Con el propósito de fomentar la libertad a nivel



Libertad económica

mundial, la fundación mide y publica anualmente el Índice de Libertad Económica de 180 países. El índice mide el nivel de libertad de cada país desde cuatro aspectos fundamentales: estado de derecho, tamaño del gobierno, eficacia reguladora y apertura de los mercados. Una de las principales ventajas de este índice es que permite ver claramente cómo los países con mayor libertad económica tienen un desempeño sustancialmente superior al resto de países en: crecimiento económico, ingresos per capita, atención médica, educación, protección del medio ambiente, entre otros. La economía más libre del mundo es Hong Kong, seguida por Singapur, Nueva Zelanda, Suiza y Australia. Existe un progreso general a nivel mundial sobre el fomento a la libertad económica lo que ha permitido que millones de personas salgan de la pobreza. Pero, a diferencia de la mayoría de países, Ecuador se ha mantenido estancado desde hace más de cinco años en su índice de libertad económica. Actualmente ocupa el puesto 160 (de un total de 180 países), superada incluso por países como Haití y Pakistán. Dentro de la región se ubica en el número 28 (de un total de 32 países). Ecuador forma parte de la última categoría llamada “países reprimidos” donde se encuentran también Bolivia, Cuba y Venezuela. Solo por poner un pequeño ejemplo el ingreso per capita de Ecuador (puesto 160) es \$11,264 mientras que el de Hong Kong es \$56,701 (puesto 1). Es interesante ver las advertencias que hace El Heritage Foundation sobre Ecuador. Entre las principales resalta los altos niveles de corrupción en las instituciones del estado que debilitan los derechos de

propiedad. El ambiente para emprendimiento lo considera “restrictivo” lo que reduce la competencia y productividad. Explica también que las inversiones en el país han decrecido debido a las costosas regulaciones y la incertidumbre haciendo que los planes para expansión sean cada vez más difíciles, entre otras.

En base a estas advertencias vemos cómo urge crear una economía más libre en el país. El presidente Lenín Moreno ha priorizado lo político sobre lo económico, dejando rezagado el giro en el manejo de la economía que tanto necesita el país para reactivarse. Las bases para una economía fuerte deben ser la confianza y la competitividad. Para esto se necesitan quitar las trabas, los excesivos trámites burocráticos y eliminar las tasas a productos importados. El Ecuador tiene los impuestos promedios más altos de la Región, lo que desestimula la inversión, crea desempleo y fomenta el contrabando. Segundo, se necesita trabajar en competitividad para ser más eficientes y productivos en nuestra industria local. Ecuador es un país extremadamente caro. Después de todos los miles de millones de dólares invertidos en hidroeléctricas seguimos con una electricidad a un precio muy alto (actualmente hay negociaciones para bajar su precio), un búnker y diésel que recientemente subieron sus precios y una mano de obra de las más altas de la región. Todo esto nos pone en desventaja frente a nuestros países vecinos donde sus costos de producción son bastante inferiores. Debemos también seguir en la búsqueda de tratados comerciales con diferentes países y concretar el acuerdo

con los Estados Unidos. Por último, se debe reducir el gasto público y manejar una política fiscal de verdadera austeridad. Hoy en día ningún ingreso le alcanza al estado, lo que ha hecho que sus niveles de endeudamiento sean altísimos y a muy malos términos (plazo e interés). De nada sirve generar mayores ingresos si el gasto desmedido sigue en aumento, esto sería como guardar dinero en un barril sin fondo.

Ecuador necesita abrirse al mundo donde el motor de su economía sea el sector privado y no el sector público. Que el gobierno sea únicamente esa mano amiga que necesita el emprendedor, industrial o empresario para crecer su negocio de una forma sostenible y así crear empleo de calidad buscando el bienestar de todos los ecuatorianos.

No olvidemos el ejemplo de los países más libres del mundo donde su ingreso per capita es 5 veces mayor que el nuestro y la salud y educación son infinitamente superiores. Como ciudadanos demandemos del gobierno las soluciones que tanto necesita el país, no desfallezcamos.

PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018
MODALIDAD PRESENCIAL
POSTULACIONES ABIERTAS



MAESTRÍA EN DERECHO
MENCIÓN: DERECHO DE EMPRESA

RPC-SO-30-No.526-2018

MAESTRÍA EN DERECHO
CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-No.329-2017

INSCRIPCIONES
ABIERTAS 2018

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Para planes de financiamiento
inscribirse en:

asistenciafinanciera@uees.edu.ec



- Telf.: (04) 283 5630 ext: 115, 179, 249 / ☎ 098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
- Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: postgrado@uees.edu.ec

CIFRAS Y REALIDADES AUDITADAS



Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo, CESDE

Cuando existen divergencias de opinión entre los socios de una compañía sobre los balances o estados de resultados de la empresa, o cuando un banco necesita saber con exactitud y con objetividad la situación financiera de una compañía, se busca un auditor independiente, el cual realiza la inspección de las cifras, emite su informe y presenta balances y estados de resultados auditados.

El informe auditado representa esa opinión independiente a la cual los socios que discrepan se someten, o que la banca que va a dar crédito acepta como válidos.

Cifras y realidades auditadas

Los países tienen varias formas de ser “auditados”. Una importante es por ejemplo, la consulta que se hace con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en base al artículo IV, en la cual esta institución técnicamente reconocida, presenta las cifras del país, y las comenta: realidades fiscales, monetarias, del PIB, de la balanza de pagos.

Son muchas, muchísimas las veces en las cuales lo que sostienen las autoridades de un país, no es lo mismo que dicen los informes del FMI.

Existen otras “auditorías” u opiniones independientes sobre los países. Una de enorme interés, es el índice de libertad económica, realizado anualmente por el muy prestigioso instituto “Heritage Foundation” con sede en la ciudad de Washington.

Este índice es muy completo. Refleja cuán libre es la economía de un país en base a cuatro categorías: Vigencia de la ley, tamaño del gobierno, eficiencia regulatoria, y apertura de los mercados.

Es decir, este índice no solamente considera la libertad económica en base a parámetros únicamente económicos o financieros, sino que reconoce la gran importancia de otros aspectos sin los cuales no existe desarrollo económico en el largo plazo.

Las categorías anteriormente descritas tienen a su vez 12 subcategorías:

VIGENCIA DE LA LEY	TAMAÑO DEL GOBIERNO	EFICIENCIA REGULATORIA	APERTURA DE MERCADOS
Derechos de propiedad 38.7	Gasto del Gobierno 46.1	Libertad para hacer negocios 55.4	Libertad de comercio 69.7
Integridad del Gobierno/ corrupción 33.9	Carga impositiva 79.1	Libertad Laboral 47.3	Libertad de inversión 35.0
Eficacia del sistema judicial 22.3	Sanidad fiscal 56.4	Libertad Monetaria 67.7	Libertad financiera 40.0

Cifras y realidades auditadas

En vigencia de la ley, no solamente se considera cuán sólido es un contrato o cuánta seguridad existe sobre la propiedad, sino que también se considera la honestidad del gobierno y la corrupción, así como el funcionamiento de la justicia.

En cuanto al tamaño del gobierno, un país cuyo gobierno gasta mucho, cierra espacio al sector privado. Si la carga impositiva es muy alta, hay menos libertad económica. Si hay un abultado déficit fiscal, se considera negativo para la libertad económica.

En cuanto a la eficacia regulatoria, se mide cuán fáciles son los trámites, cuánta asfixia regulatoria tienen los ciudadanos y las empresas así como otras instituciones, cuán fácil es la contratación laboral y cuán flexible es, y cuánta libertad hay en el mercado de dinero.

Finalmente, con respecto a los mercados se mide si hay restricciones o no al comercio, sea interno o internacional. Por ejemplo controles de precios, cuotas. Se mira si la inversión está restringida, si se la limita, si se la condiciona en demasía, y si hay libertades financieras.

El Heritage Foundation evalúa todo esto cada año, y cada país saca una calificación. En base a esa calificación, los países entran en una de 5 categorías:

Países completamente libres

Países mayoritariamente libres

Países moderadamente libres

Países mayoritariamente no libres

Países represivos

Existen solo 5 países de acuerdo a este índice que son completamente libres: Hong Kong, Singapur, Nueva Zelanda, Suiza y Australia.

Chile por ejemplo ocupa un honroso 100 lugar, está en la categoría de países mayoritariamente libres, y está en mejor posición que, por ejemplo, los Estados Unidos, que está en el mismo grupo de países mayoritariamente libres pero en posición 17.

¿DÓNDE ESTÁ EL ECUADOR?

Lamentablemente, está en el grupo de países represivos, compartiendo honores en esa categoría con Venezuela, Cuba, Haití, Zimbawe, Corea del Norte y otros 16 países más. Los 23 países represivos representan aquellos a los cuáles el inversionista internacional no quiere ir, y aquellos en los cuáles los ciudadanos, empresas, universidades, instituciones están asfixiados, reprimidos.

En el cuadro que presentamos arriba, incluimos la calificación del Ecuador en cada uno de los elementos analizados. La nota es sobre 100 puntos. Hemos puesto en rojo, todo aquello que tiene menos de 50 puntos. Así por ejemplo, es realmente vergonzante, que en seguridad jurídica y vigencia de la ley las notas sean tan paupérrimas. Es lamentable que la eficacia judicial tenga 22%, una nota con la cual ningún alumno regresaría a una universidad. La destrucción institucional y jurídica del Ecuador es evidente.

Esta evaluación, independiente, objetiva, nos lleva a reflexionar sobre la impostergable gran transformación del Ecuador.

Salir del modelo asfixiante, opresor y falta de libertades al cual hemos sido sometidos, salir de esa gran destrucción del régimen de derecho y prevalencia de la ley, **para entrar a una sociedad que empiece a pensar en libertad y entonces atraer la inversión y tener esperanzas de crecer y desarrollarse.**



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



SALA HARVARD - CAMPUS UEES

EL MÉTODO DEL CASO, IDEAL PARA TRIUNFAR EN EL MUNDO REAL



Nuestro experimentado claustro académico aplica “El Método del Caso” de Harvard Business School, utilizado en prestigiosas escuelas de negocios, que por excelencia busca desarrollar destrezas directivas, convirtiendo al participante en el protagonista de su aprendizaje a través del análisis de situaciones empresariales reales preparándolos para competir en el mundo.

PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018

MODALIDAD PRESENCIAL

POSTULACIONES ABIERTAS

■ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

■ MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

RPC-SO-23-No.237-2013

■ MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

■ MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

■ MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

■ MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

■ MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

PARA PLANES DE FINANCIAMIENTO INSCRIBIRSE EN:
asistenciafinanciera@uees.edu.ec

CONVENIOS INTERNACIONALES



• Telf.: (04) 283 5630 ext: 115, 179, 249 / 098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
• Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: esai@uees.edu.ec • www.esai.edu.ec