



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-
2026.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ANAHÍ DOMENIKA MORA PEÑAFIEL

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-
2026.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTOR: ANAHÍ DOMENIKA MORA PEÑAFIEL

DIRECTORA: ING. KATHERIN ALEJANDRA CARRERA SILVA

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Anahí Domenika Mora Peñafiel

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Anahí Domenika Mora Peñafiel, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.




Riobamba, 04 de enero del 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anahi Mora Peñafiel', written over a horizontal line.

Anahí Domenika Mora Peñafiel
C.I: 172106837-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026.**, realizado por la señorita **ANAHÍ DOMENIKA MORA PEÑAFIEL**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D. Juan Alberto Ávalos Reyes PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-01-04
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-01-04
Ing. Jorge Luis Chafla Granda ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-01-04

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación, principalmente a mi madre, Cecilia Peñafiel Mendoza que ha sido el mejor ejemplo de trabajo y esfuerzo, por ser el motor de mi vida, el sustento, mi apoyo incondicional en cada paso, por estar a mi lado compartiendo buenos y malos momentos, por la educación que me ha brindado, por sus consejos, por su voz de aliento y por su amor incondicional para conseguir un futuro mejor. A mi abuela, María Mendoza, aunque no se encuentre presente físicamente siempre ha sido mi inspiración y fortaleza para que hoy en día sea la persona que soy.

Anahí

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios, por haberme dado salud y vida, para continuar con cada una de mis metas, por ser la luz de mi camino y por la sabiduría que me da en cada paso que doy. A mi familia, sobre todo a mi madre por brindarme su amor infinito sobre todas las cosas por la confianza que siempre pone en mí. A amigos por hacer que todo este proceso sea más llevadero, por ayudarme cuando más necesitaba, por enseñarme a nunca rendirme, y por los consejos que me han llevado hasta donde estoy ahora. Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, este trabajo es el resultado de muchos acontecimientos académicos y personales, gracias a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino.

Anahí

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Limitaciones y delimitación del problema.....	4
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Sistematización del problema	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
1.6. Justificación.....	5
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>.....	5
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3. <i>Justificación práctica</i>.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de investigación	7
2.2. Referencias teóricas	9
2.2.1. <i>Prospectiva</i>	9
2.2.1.1. <i>Modelos de la prospectiva</i>	10
2.2.2. <i>Modelo básico</i>	10
2.2.3. <i>Modelo avanzado</i>	11
2.2.4. <i>Fases de la prospectiva</i>	12
2.2.4.1. <i>Fase I: Descubrir</i>.....	12
2.2.4.2. <i>Fase II: Imaginar</i>.....	13

2.2.4.3.	<i>Fase III: Diseñar</i>	13
2.2.4.4.	<i>Fase IV: Actuar</i>	14
2.2.5.	<i>Tipos de prospectiva</i>	14
2.2.6.	<i>Actores claves</i>	15
2.2.7.	<i>Escenarios</i>	15
2.2.8.	<i>Tipos de escenarios</i>	16
2.2.8.1.	<i>Tendencias</i>	16
2.2.8.2.	<i>Rupturas</i>	16
2.2.8.3.	<i>Cisnes negros</i>	16
2.2.8.4.	<i>Distópico</i>	17
2.2.8.5.	<i>Utópico</i>	17
2.2.9.	<i>Estrategia</i>	17
2.2.10.	<i>Tipos de estrategias</i>	18
2.2.10.1.	<i>Estrategia administrativa</i>	18
2.2.10.2.	<i>Estrategia financiera</i>	18
2.2.11.	<i>Planeación estratégica</i>	18
2.2.11.1.	<i>Limitaciones de la planificación estratégica</i>	19
2.2.11.2.	<i>Modelos de planificación estratégica</i>	19
2.2.12.	<i>Prospectiva estratégica</i>	21
2.3.	Marco Conceptual	22
2.3.1.	<i>Prospectiva</i>	22
2.3.2.	<i>Sistema de estudio</i>	22
2.3.3.	<i>Actores clave</i>	22
2.3.4.	<i>Escenarios</i>	23
2.3.5.	<i>Tendencias</i>	23
2.3.6.	<i>Variables</i>	23
2.3.7.	<i>Factores de cambio</i>	23
2.3.8.	<i>Hechos portadores de futuro</i>	23
2.3.9.	<i>Mapa de empatía</i>	24
2.3.10.	<i>Mapa de valor</i>	24
2.3.11.	<i>Análisis prospectivo</i>	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	25
3.1.	Enfoque de investigación	25
3.2.	Nivel de investigación	25

3.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	25
3.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i>	26
3.3.	Diseño de investigación	26
3.4.	Tipo de estudio	26
3.5.	Población y planificación, selección y calculo del tamaño de la muestra	27
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
3.6.1.	<i>Métodos</i>	27
3.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	27
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	28
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	28
3.6.2.1.	<i>Encuestas</i>	28
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	28
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	28

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	29
4.1.	Encuesta	29
4.1.1.	<i>Diagnóstico</i>	29
4.1.1.1.	<i>Fase I</i>	32
4.1.1.2.	<i>Fase II</i>	35
4.1.1.3.	<i>Fase III</i>	37

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	40
5.1.	Propuesta	40
5.1.1.	<i>Diagnóstico de la dirección</i>	40
5.1.1.1.	<i>Talento Humano</i>	40
5.1.1.2.	<i>Infraestructura</i>	41
5.1.1.3.	<i>Procesos</i>	41
5.1.1.4.	<i>Estructura</i>	43
5.1.1.5.	<i>Relacionamiento con otras áreas</i>	43
5.2.	Resultados del proceso prospectivo	44
5.2.1.	<i>Alegrías</i>	44
5.2.2.	<i>Frustraciones</i>	45
5.2.3.	<i>Expectativas</i>	46

5.2.4.	<i>Tendencias</i>	47
5.2.5.	<i>Rupturas</i>	48
5.2.6.	<i>Cisnes negros</i>	49
5.2.7.	<i>Diseño (Fase III) – Tendencias, rupturas y cisnes negros</i>	53
5.2.7.1.	<i>Disrupción a la adicción de la tecnología</i>	53
5.2.7.2.	<i>Comunicación con el personal interno y externo</i>	54
5.2.7.3.	<i>Relaciones sociales y la autogestión de procedimientos</i>	54
5.2.7.4.	<i>Empresas con inteligencia tecnológica y humana</i>	55
5.2.7.5.	<i>Mejora de infraestructura TH</i>	55
5.2.7.6.	<i>Seguridad ante el ataque cibernético</i>	56
5.2.8.	<i>Acciones</i>	56
5.2.9.	<i>Resultados árbol de competencia</i>	58
5.3.	FODA	60
5.3.1.	<i>Factores internos de la dirección de Talento Humano</i>	60
5.3.2.	<i>Factores externos de la dirección de Talento Humano</i>	61
5.4.	Elementos orientadores institucionales	62
5.4.1.	<i>Visión institucional</i>	62
5.4.2.	<i>Misión institucional</i>	62
5.4.3.	<i>Ejes estratégicos 2026</i>	62
5.4.4.	<i>Valores</i>	63
5.4.5.	<i>Objetivos estratégicos</i>	64
5.4.6.	<i>Alineamientos a los objetivos estratégicos de la institución</i>	64
5.4.7.	<i>Programas, proyectos y actividades relacionadas a la dirección</i>	65
5.5.	Alineamiento estratégico	67
5.5.1.	<i>Visión de la dirección 2026</i>	67
5.5.2.	<i>Misión de la dirección 2026</i>	67
5.5.3.	<i>Valores de la dirección</i>	67
5.5.4.	<i>Objetivos de la dirección</i>	68
5.5.4.1.	<i>Admisión y desvinculación</i>	68
5.5.4.2.	<i>Desarrollo y control de Talento Humano</i>	68
5.5.4.3.	<i>Salud y Seguridad Ocupacional</i>	68
5.5.5.	<i>Estrategias de la dirección para la consecución de los objetivos</i>	69
5.5.6.	<i>Programas, proyectos y actividades de la dirección</i>	70
5.5.7.	<i>Metas de la dirección</i>	74
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Población.....	27
Tabla 1-4:	Alegrías	29
Tabla 2-4:	Tristezas	30
Tabla 3-4:	Expectativas.....	31
Tabla 4-4:	Tendencias.....	32
Tabla 5-4:	Rupturas	33
Tabla 6-4:	Cisnes negros.....	34
Tabla 7-4:	Peor escenario para Talento Humano.....	35
Tabla 8-4:	Acción para contrarrestar el peor escenario.....	36
Tabla 9-4:	Características	37
Tabla 10-4:	Gestión de Talento Humano.....	38
Tabla 11-4:	Servicios complementarios.....	39
Tabla 1-5:	Talento Humano	40
Tabla 2-5:	Seguridad y Salud Ocupacional.....	40
Tabla 3-5:	Procesos de Dirección de Talento Humano.....	41
Tabla 4-5:	Listado de tendencias	48
Tabla 5-5:	Listado de rupturas	49
Tabla 6-5:	Listado de cisnes negros.....	50
Tabla 7-5:	Acciones priorizadas	57
Tabla 8-5:	FD de Admisión y Desvinculación.....	60
Tabla 9-5:	FD de Desarrollo y Control de Talento Humano.....	61
Tabla 10-5:	FD de Salud y Seguridad Ocupacional.....	61
Tabla 11-5:	Factores externos de la Dirección de Talento Humano	61
Tabla 12-5:	Objetivos estratégicos institucionales.....	64
Tabla 13-5:	Programas y Proyectos relacionados con la Dirección de Talento Humano	65
Tabla 14-5:	Admisión y desvinculación	69
Tabla 15-5:	Desarrollo y control de Talento Humano	69
Tabla 16-5:	Salud y seguridad ocupacional	70
Tabla 17-5:	Programas, proyectos y actividades de admisión y desvinculación	71
Tabla 18-5:	Programa, proyectos y actividades para desarrollo y control de Talento Humano	72
Tabla 19-5:	Programa, proyectos y actividades para Salud y Seguridad Ocupacional.....	73
Tabla 20-5:	Admisión y desvinculación	74
Tabla 21-5:	Desarrollo y control de Talento Humano	75

Tabla 22-5:	Salud y seguridad ocupacional	76
--------------------	-------------------------------------	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica	11
Ilustración 2-2:	Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica	12
Ilustración 3-2:	Cuadro de mando integral	20
Ilustración 4-2:	Mapa estratégico	20
Ilustración 5-2:	Las 5 fuerzas de Porter.....	21
Ilustración 6-2:	FODA	21
Ilustración 1-5:	Estructura de la Dirección de Talento Humano	43
Ilustración 2-5:	Mapa de empatía – Alegrías.....	45
Ilustración 3-5:	Mapa de empatía – Frustraciones.....	46
Ilustración 4-5:	Mapa de empatía – Expectativas.....	47
Ilustración 5-5:	Disrupción a la adicción de la tecnología.....	53
Ilustración 6-5:	Comunicación con el personal interno y externo	54
Ilustración 7-5:	Relaciones sociales y la autogestión de procedimientos.....	54
Ilustración 8-5:	Empresas con inteligencia tecnológica y humana	55
Ilustración 9-5:	Mejora de infraestructura en talento humano	55
Ilustración 10-5:	Seguridad ante el ataque cibernético.....	56
Ilustración 11-5:	Árbol de competencias 2026.....	59
Ilustración 12-5:	Ejes estratégicos y transversales	63

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** DIAGNÓSTICO 1
- ANEXO B:** DIAGNÓSTICO 1-1
- ANEXO C:** DIAGNOSTICO 2
- ANEXO D:** DIAGNÓSTICO 2-1
- ANEXO E:** DIAGNÓSTICO 3
- ANEXO F:** DIAGNÓSTICO 3-1
- ANEXO G:** FASE 1 – DESCUBRIR 1
- ANEXO H:** FASE 1 - DESCUBRIR 1.1
- ANEXO I:** FASE 2 – IMAGINAR (DISTÓPICO)
- ANEXO J:** FASE 2 - IMAGINAR (ACCIONES)
- ANEXO K:** FASE 2 - IMAGINAR (UTÓPICO)
- ANEXO L:** FASE 4 - ACTUAR

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad diseñar un plan prospectivo estratégico, el cual permite la mejora de todas las funciones sustantivas dentro de la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el periodo 2022 – 2026, la recolección de información para la presente investigación se realizó mediante talleres prospectivos y encuestas a diversos actores, como son los docentes y personal interno, con la finalidad de establecer variables de alto impacto dentro de la Dirección, para ello se utilizaron herramientas acorde a la prospectiva, como es el mapa de empatía y de valor en el cual se pudieron plasmar las alegrías, tristezas y expectativas que tienen los actores claves sobre la Dirección de Talento Humano, dando como resultado la elaboración de un análisis con múltiples escenarios utópicos y distópicos, donde se evidenció que la Dirección de Talento Humano posee debilidades en los procesos de Admisión y Desvinculación, Desarrollo y Control de Talento Humano, Salud y Seguridad Ocupacional, y a su vez, existe una falta de comunicación entre funcionarios, para ello se pretende aplicar programas, proyectos, actividades, metas e indicadores, las cuales permitan mejorar la calidad del servicio, el ambiente laboral y la satisfacción de las expectativas de los usuarios internos y externos de la Dirección, además se contribuirá con el cumplimiento de los parámetros de acreditación, emitidos por la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en la ESPOCH.

Palabras clave: <DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO>, <INNOVACIÓN>, <PLAN PROSPECTIVO>, <MAPA DE EMPATÍA Y VALOR>, <ESTRATEGIAS>, <CALIDAD>.



18-01-2023

0181-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This work aims to design a strategic prospective plan, which allows the improvement of all substantive functions within the Directorate of Human Resources of the Polytechnic School of Chimborazo, for the period 2022 - 2026, the collection of information for this research was conducted through prospective workshops and surveys to various actors, For this purpose, tools were used according to the prospective, such as the map of empathy and value in which the joys, sorrows and expectations that the key actors have about the Human Talent Management could be captured, This resulted in the elaboration of an analysis with multiple utopian and dystopian scenarios, where it was evidenced that the Human Resources Department has weaknesses in the processes of Admission and Disengagement, Development and Control of Human Resources, Occupational Health and Safety, and in turn, there is a lack of communication among employees, for which it is intended to apply programs, The aim is to implement programs, projects, activities, goals and indicators to improve the quality of the service, the work environment and the satisfaction of the expectations of the internal and external users of the Directorate. In addition, it will contribute to the fulfillment of the accreditation parameters issued by the Directorate of Evaluation and Quality Assurance at ESPOCH.

Key words: <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <INNOVATION>, <PROSPECTIVE PLAN>, <EMPATIENCE AND VALUE MAP>, <STRATEGIES>, <QUALITY>.



Lic. Viviana Vanessa Yáñez Valle MSC

CI. 0201571411

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analiza la aplicación del plan prospectivo estratégico de la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y los beneficios que esta posee. A nivel nacional, las universidades y escuelas de tercer nivel deben adaptarse a la aplicación de la prospectiva como un requerimiento institucional, con la finalidad, de que por medio de esta herramienta se solventen algunas falencias, con el propósito de mejorar la eficiencia de este, y así lograr ser una institución competitiva en cuanto a sus funciones.

La aplicación de escenarios prospectivos es de suma importancia, puesto que, al plantear dichas atmósferas visualizando un futuro posible nos ayuda a que la Dirección de Talento Humano pueda tomar decisiones frente a sus oportunidades y los obstáculos que se presenten. Para el desarrollo de la información se llevó a cabo talleres prospectivos y encuestas las cuales, mediante la aplicación de mapa de empatía y valor, y otras matrices que forman parte de la prospectiva, arrojando información relevante sobre la Dirección. En base a lo anterior, el presente trabajo se compone por cincocapítulos.

Capítulo 1: En este capítulo se expone el problema de la investigación, que prácticamente es la dificultad por el cual se realiza el presente trabajo, además contiene los objetivos, los cuales se pretenden solventar tras la investigación, y finalmente aparece la justificación teórica, metodológica y práctica.

Capítulo 2: En este capítulo hace empeño en el marco teórico, en donde aparecen los antecedentes de la investigación, y se puede encontrar a detalle información que respalda dicha investigación. Entre algunos temas que se presentan en este capítulo esta: La prospectiva, la estrategia, la planeación y la prospectiva estratégica, las cuales poseen subtemas que permiten la mejora de la comprensión de dichos temas.

Capítulo 3: En este capítulo se describe el marco de referencia, puesto que, explica el enfoque de la investigación; el nivel de investigación, el cual es exploratorio, descriptivo y explicativo, además de la metodología, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se utilizarán en este estudio prospectivo para la recolección de información relevante.

Capítulo 4: En este capítulo se aborda el marco de análisis e interpretación de resultados, los cuales detallan los datos que se obtuvieron por medio del instrumento de investigación como es la encuesta.

Capítulo 5: Se concluye con este capítulo, puesto que aquí se plantea la propuesta, tras los análisis de los datos obtenidos, permitiendo estructurar soluciones, y a su vez se plantean las conclusiones y recomendaciones tras la información obtenida de la investigación desarrollada.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo trata sobre la Dirección de Talento Humano, puesto que, en la actualidad, es fundamental que toda dirección de recursos humanos desarrolle, motive y tenga una excelente calidad de empleados dentro de la organización, ya que, a lo largo del tiempo el recurso humano se lo está reemplazando por las nuevas tecnologías y descubrimientos. Es por ello, que existen variaciones constantes sobre el personal que poseen las empresas. A nivel institucional, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo posee debilidades en sus procesos, como es Seguridad ocupacional, admisión y desvinculación, también el desarrollo y control de talento humano.

Por consiguiente, en el Ecuador para un excelente funcionamiento de todas las universidades, estas son reguladas y evaluadas por la Comisión de Acreditación de Carreras y Programas del CACES; no obstante, como institución se busca mejorar la calidad y calidez de sus servicios para todo el personal politécnico que la conforma. La gestión de la dirección de Talento humano es fundamental, ya que por medio de esta se administra a todo el personal dentro de la institución; además, aplica, asesora y propone manuales de funciones, custodia información confidencial, coordina con las diferentes unidades institucionales con el fin de mantener el bienestar politécnico, entre otras funciones.

Es por ello, que este plan prospectivo estratégico se da luego del lanzamiento del Proyecto Re-Evolution, puesto que es un requerimiento institucional, dicha evaluación institucional es un instrumento clave para mejorar la calidad y detectar puntos fuertes o débiles. Por lo que es necesario cumplir con varias fases para que finalmente se planteen estrategias que ayuden a fortalecer la ESPOCH.

Esta problemática ha sido notoria con el personal que conforma la Dirección de Talento Humano, puesto que, se les dificulta desempeñar los procesos que poseen de manera adecuada, y rápida, ya que, no cuenta con una normativa donde se establezcan tiempos para dichos procesos generando insatisfacción por parte de los clientes internos y/o externos; también existe una falencia con el uso de las herramientas tecnológicas, dando como resultado la falta de comunicación entre funcionarios.

El análisis prospectivo en la ESPOCH dará a conocer el rumbo y las diversas estrategias que ayudaran a encaminar a la Dirección de Talento Humano, por esta razón, al no poseer este estudio, en absoluto se tendría una planificación, por lo que no se contaría con un presupuesto el cual ayude a lograr los resultados deseados dentro de la institución.

1.2. Limitaciones y delimitación del problema

El diseño del plan prospectivo estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la misma que se realizará en los meses abril – agosto 2022, dicho trabajo será proyectado para los próximos años, desde 2022 al 2026.

1.3. Formulación del problema

¿Con un plan prospectivo estratégico se obtendrá y se planteará nuevas y efectivas estratégicas para mejorar la eficiencia de la Dirección de Talento Humano, durante el periodo 2022 - 2026?

1.4. Sistematización del problema

Para el desarrollo del presente trabajo, se abordaron las siguientes interrogantes, con el objeto de responder a la formulación realizada.

¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo?

¿Qué intereses y perspectivas tienen los actores vinculados con la Dirección de Talento Humano para el periodo 2022 - 2026?

¿Qué aportaría a la Dirección de Talento Humano el establecimiento de nuevas políticas, directrices y lineamientos?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la Dirección de Talento Humano en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, analizando los posibles y deseables escenarios con la finalidad de plantear acciones estratégicas para el periodo 2022 - 2026.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Elaborar el estudio del plan prospectivo por medio de herramientas bibliográficas para la Dirección de Talento Humano que permita mejorar su eficiencia en todas sus funciones sustantivas.
- Determinar los intereses y lineamientos de los actores vinculados con la Dirección de Talento Humano para el establecimiento de directrices del estudio prospectivo.
- Establecer las nuevas políticas, directrices y lineamientos satisfaciendo las expectativas de los usuarios internos y externos de la Dirección de Talento Humano sobre la Comunidad Politécnica

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

Este trabajo se lo realiza con base en conceptos establecidos en la prospectiva con el propósito de dar a conocer la importancia de realizar este estudio dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, pues este permitirá que la Dirección de Talento Humano alcance una visión que ayude a construir un mejor futuro; de modo que se recolectará información digital, bajo la interacción con el personal politécnico, y a su vez, conocer la situación actual en la que se encuentra, a través de la identificación de sus objetivos, por ende, cuyos resultados son útiles para el desarrollo de este, permitiendo así establecer estrategias para la Dirección.

1.6.2. *Justificación metodológica*

La metodología para este estudio de prospectiva tiene un enfoque mixto, ya que este posee datos tanto cualitativos como cuantitativos. También se cuenta con un nivel de investigación exploratorio, pues este se centra en investigaciones que aún no han sido suficientemente estudiadas, por tanto, este puede analizar el cambio o la variación que existe dentro de la investigación.

Por tal motivo, se emplean diversos métodos como el inductivo, deductivo y analítico; el primero nos ayuda a sintetizar la información para llegar a algo concreto, el cual nos sea más fácil de explicar y comprender, por lo que en el estudio de un plan prospectivo podemos conocer las falencias que posee la Dirección de talento humano en sus actividades. El segundo tiene un enfoque distinto que busca ir desde lo general hasta llegar a situaciones específicas dentro del departamento. Posteriormente, el tercero nos sirve para analizar la situación actual de la Dirección

en la institución, con el propósito de generar estrategias que afronten los resultados que se obtienen dentro de la investigación.

El presente trabajo se realizará mediante un diseño no experimental, ya que la información que se obtendrá en el plan prospectivo estratégico para la Dirección de Talento Humano se basará en la observación de sucesos que ya ocurrieron. Finalmente, se propone un estudio transversal, en el cual se realizarán talleres a un grupo de personas las cuales brindarán datos relevantes, los mismo que serán recopilados para su respectivo análisis y estudio.

1.6.3. *Justificación práctica*

Este trabajo se justifica a través de la ejecución de un plan prospectivo estratégico para la Dirección de Talento Humano, ya que el estudio permitirá mejorar la eficiencia administrativa y financiera, por medio de estrategias, metas, objetivos e indicadores que podrán ayudar a optimizar la gestión dentro de esta, logrando un progreso a nivel institucional y nacional a través de la evaluación del CACES

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Para esta investigación se tomará en cuenta varias indagaciones realizadas anteriormente, las cuales generan un vínculo con dicho estudio.

La prospectiva se ha aplicado en varios países, específicamente en la Educación Superior, dicha herramienta llegó a generar el desarrollo de estos, sin embargo, una prospectiva se puede aplicar en cual ámbito a futuro. A lo largo del tiempo alrededor del mundo existen varios países, los cuales se los denominan del “primer mundo” que han generado experiencia a través del uso de la prospectiva, generando así a un pensamiento de largo plazo. Además, es fundamental al momento de tomar decisiones, puesto que permite anticiparse a los cambios drásticos que pueden ocurrir.

Al hablar de Sur América, también existen países que usan estos métodos para su desarrollo, y a su vez, aprovechan las oportunidades que se les presentan; este modelo prospectivo ha sido aplicado en las universidades de estos países, de tal forma que han dado lugar al avance, innovación y progreso de estas. A continuación, se dará a conocer los países que han aplicado dicho método en la educación superior.

En el Perú, según Chung Pinzás (2016), en su artículo titulado “Modelo Prospectivo a las Universidades Públicas al 2040” establece que el desarrollo de las universidades es de suma importancia, por lo que usaron un método el cual lo denominaron “Multi-Escenario”, sin embargo, no es un método tradicional dentro de la prospectiva por lo que este no se enfoca en la realización de escenarios, no obstante, se llega a considerar varios escenarios y luego construye escenarios prospectivos.

Otro de los países que tomaron de ejemplo a la prospectiva fue Colombia, en donde, según (Segrera et al., n.d.) “Para transformar la educación superior... en Colombia, es clave transformar la sociedad colombiana simultáneamente, a fin de lograr y consolidar la paz y construir equidad.” puesto que, lo consideran como un instrumento clave para alcanzar la excelencia académica, solventando las expectativas tanto internas y externas de la sociedad.

Por otro lado, tenemos a Argentina, donde consideraron la aplicaron este método, debido a que surgió una enfermedad a nivel mundial, brotando cambios drásticos, como el incremento de la

inflación, pobreza, endeudamiento externo, recesión, debilitamiento productivo, la educación, entre otros. Según el Artículo “Prospectiva de la Universidad Argentina 2030” realizado por el autor Lindo (2020), el cual plantea que construir un análisis prospectivo se debe considerar varios actores, enfrentando desafíos, e indicando que dichos procesos constituyen a la historia y la visión estratégica que se tiene para el futuro de las universidades de dicho país.

Por ello, hoy en día el Ecuador ha generado un desenvolvimiento con el uso de la prospectiva que se ha utilizado en varias áreas, sin embargo, en la Educación Superior este método ha surgido con el fin de mejorar la calidad y la excelencia académica para todos los ecuatorianos. En nuestro país, la prospectiva ha tenido una gran aceptación para el desarrollo de estrategias colectivas. Considerando los objetivos del Desarrollo Sostenible al 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades 2021 – 2025, construyendo así su progreso anhelado.

Considerando lo anteriormente expuesto, una de las prospectivas que se aplicaron en el territorio ecuatoriano fue en la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, en donde comprendieron las tendencias actuales de la Educación superior, la misma que se desarrolla a largo plazo, ya que su proyección principal es cumplir metas que resuelvan los problemas de su entorno, desarrollando así un mayor nivel cultural sobre el tema con los estudiantes para que se formen con competencias específicas para un desempeño laboral exitoso, basándose en el futuro, y generando así una visión más amplia ante la sociedad.

Según, (Salinas Marín et al., n.d.) “Basados en la problemática que presenta la calidad de la educación superior ecuatoriana, así como el estar en un mundo tan cambiante, es necesario que todos los actores y miembros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tengan una visión prospectiva”. En la resolución 535. CP. 2021, estipula la aprobación y toma de decisiones del proyecto “Re-Evolution 2040”.

La prospectiva que se realizó dentro de la institución es de la Facultad de Administración de Empresas, donde los autores de la temática “Prospectiva de la Carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo al 2030”, concluyen que, dicho método dio resultados, por ende, realizaron estrategias las cuales garantizan un servicio de calidad a futuro. Además, nos dan a conocer que el instrumento es una ayuda a largo plazo, ya que se debe elaborar y aplicar estrategias o soluciones innovadoras y dinámicas para potenciar a la universidad, tanto a nivel nacional e internacional.

2.2. Referencias Teóricas

2.2.1. *Prospectiva*

La palabra prospectiva se la vincula con el futuro o lo que puede suceder a largo plazo. Por ello se dice que, pensador francés Gaston Berger, considera la prospectiva como:

Una disciplina de aparición relativamente reciente, dado que no es hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico, y social, el progreso de planificación, cuando la prospectiva adquiere cierta relevancia. (Astigarraga, n.d.)

Durante años, el concepto de “prospectiva” significo la luz de los posibles, probables y deseables escenarios, por lo que algunos la consideran como una ciencia que puede influir en el futuro, es un proceso participativo que contiene un orden, el cual colabora con la toma de decisiones a largo plazo, y permite la construcción de una visión, la misma que, nos permite idealizar lo que pasará en un periodo de tiempo.

De esta forma, se entiende que es un elemento fundamental e indispensable en los análisis, esto no quiere decir que es una predicción o pronostico por lo que no necesariamente determina el futuro, ni se la considera como una verdad total. El enfoque que tiene la prospectiva es apoyar a la identificación de las tendencias dando un estimado de lo que se desea, a donde se quiere llegar o que se debe hacer.

También, se debe recalcar que la prospectiva es con fin metodológico, puesto que ayuda a la existencia de una gran variedad de futuros inciertos, por lo que, esta es la suma de la anticipación y construcción de futuros, generando así pronósticos, modelos, e imaginación estructurada.

A lo largo del tiempo se le ha considerado como parte de las decisiones y acciones significativas. Por ello, según Aceituno indica que la prospectiva busca construir el futuro, entendiendo y comprendiendo que el futuro no está escrito, valorándose el conocimiento del presente, del pasado y el producto de la reflexión, a través de la utilización de herramientas combinadas sin distinción de corriente o de influencia. (Aceituno, 2017)

Para dichos estudios se debe considerar que la prospectiva aporta con una variedad de teorías, métodos y herramientas eficaces para la estructuración o construcción de un escenario deseado,

permitiendo de esa manera reducir las incertidumbres actuales y a su vez descubrir las tendencias que ayuden a la anticipación de estratégicas, ya sean estas a mediano o largo plazo.

Se dice que la prospectiva se basa en 5 reglas según Ben Martin, una de ellas es la comunicación, pues esta se la realiza con los diversos actores involucrados, la segunda es la concentración a largo plazo, la tercera es la coordinación, pues aquí se organizan las acciones y políticas conjuntas, la penúltima es el consenso sobre prioridades y visión compartida del futuro para finalmente llegar al compromiso, donde se deben de percibir los resultados obtenidos y los objetivos a alcanzar.

2.2.1.1. Modelos de la prospectiva

Los modelos que se usan en la perspectiva no siempre son perfectos, solo son instrumentos o medios por los cuales podemos llegar a aproximar una realidad. Existen diversos modelos que podemos hacer uso para la realización de la prospectiva, estos modelos nos facilitan los análisis de lo que estamos estudiando y así generar las respectivas estrategias. A continuación, se describirá los principales modelos y los más usados dentro de la prospectiva.

2.2.2. Modelo básico

Este Modelo ayuda a analizar cualquier entidad, en base a talleres con los diferentes sectores que la conforman. Se utilizan dos herramientas:

- Matriz del Cambio de Michel Godet, en donde se establecen los cambios temidos, presentidos y anhelados.
- Matriz FODA, donde se plasman las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Barahona , Sanguña, Murillo, & Pantoja, 2019)

También, establecen escenarios que se pueden dar a futuro, donde se puede explicar y analizarlas causas que estos pueden presentar en un cierto tiempo, y finalmente existe la determinación de estrategias, puesto que se pretende contrarrestar dichos escenarios.



Ilustración 1-2: Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica
Fuente: (Barahona , Sanguña, Murillo, & Pantoja, 2019).

2.2.3. Modelo avanzado

Este modelo busca trabajar a profundidad varias fases, y su fuente primaria son las personas que intervienen en la organización ya sean internos, externos, directos o indirectos.

Analiza el entorno de la empresa tanto en prospectiva como en retrospectiva, además se establecen condiciones de tendencia a nivel mundial. Establece factores de cambio, los cuales son inciertos, como, por ejemplo: económico, social, científico, político, ambiental. Los cuales son de riesgo en un futuro.

También se puede establecer variables estratégicas o claves, luego se plasman escenarios de futuro y se seleccionan estrategias en base a todo lo construido para lograr el escenario elegido como deseable. Para este método existen varias maneras en las cuales se pueden recolectar estos datos, facilitando así la construcción de un futuro,

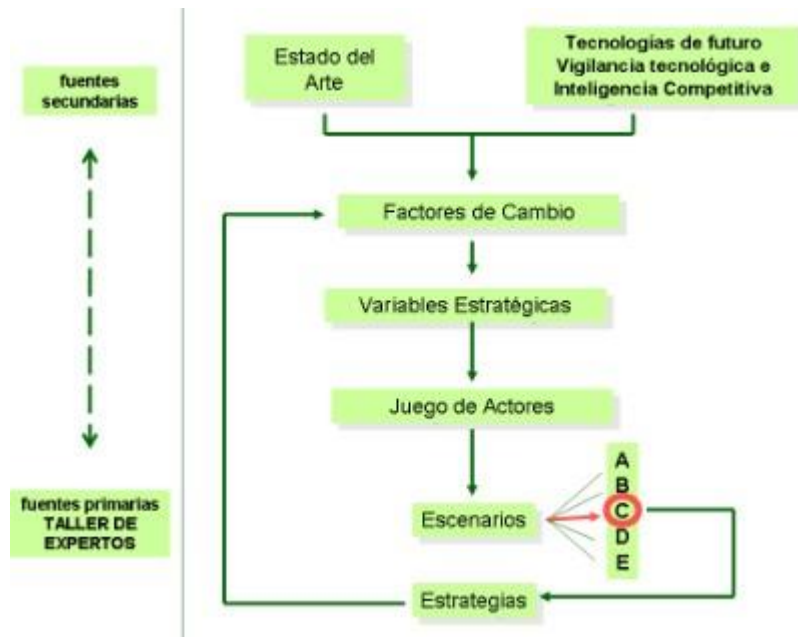


Ilustración 2-2: Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica

Fuente: (Barahona , Sanguña, Murillo, & Pantoja, 2019).

2.2.4. Fases de la prospectiva

Para la prospectiva se deben seguir varias fases en las cuales se recolectan datos importantes de manera colectiva para el respectivo análisis y reflexión sobre el comportamiento del sistema. A continuación, se detallan las fases:

2.2.4.1. Fase I: Descubrir

En la primera etapa se busca reforzar la participación y a su vez generar una sensibilización hacia el cambio y detectar de mejor manera las necesidades latentes de dichos actores. Por otro lado, se debe seguir una secuencia lógica para construir dicha fase, los resultados del cuadro se pueden relacionar el impacto de las diferentes ideas preconcebidas con el tipo de argumentos que justifican o no la existencia de estas. (Pinto, n.d.)

Este proceso se realiza por medio de talleres con el fin de generar información sobre sus necesidades que poseen los actores, para lo cual en esta fase se utiliza el mapa de empatía en donde se consideran las alegrías y frustraciones que poseen los actores involucrados, además, también se usa el mapa de valor, en el cual se plasman las expectativas que poseen los actores a futuro, la elaboración de estos mapas permite determinar el diagnóstico de la situación actual de área de estudio.

En la segunda parte de esta fase se analiza el listado de tendencias (25), rupturas (25) y cisnes negros (10), para ello se organizó grupos los cuales tenían la potestad de priorizar cada uno de los listados en un máximo 6 variables de mayor impacto, los mismos que se podían cambiar o agregar de acuerdo con el área de estudio, con el fin de establecer las consecuencias que éstas podrían generar y sus respectivas acciones para contrarrestarlas o eliminarlas.

2.2.4.2. *Fase II: Imaginar*

En esta fase el objetivo es transformar la realidad que experimentamos, por lo que se imagina de qué manera hacer posible aquello que parece imposible por el momento, además ayuda a la liberar toda idea preconcebida e identificar todo lo que puede llegar a hacer.

Las ideas preconcebidas permiten identificar las posibilidades que se puede emplear en una organización a través de herramientas que nos ayudan a la obtención de datos de manera rápida, segura y de calidad.

Por ello, se encarga de fortalecer la capacidad de imaginación de los actores, pues tienen la libertad de expresar tanto ideas positivas como negativas de las acciones futuras. En esta fase para la elaboración de la narración distópica (futuro) se la vincula con la fase anterior puesto que, en base a las tendencias, rupturas y cisnes negros priorizados se trata de relatar sucesos que podrían suceder en un periodo de tiempo.

Se realizó una transformación de enfoque, es decir, de la narración distópica, se plantearon acciones para reducir dichos escenarios, lo cual nos lleva a elaborar narraciones utópicas dentro del área que se estudiando para alcanzar el escenario ideal.

2.2.4.3. *Fase III: Diseñar*

Al momento de Diseñar, esta iniciativa futurista y utópica permitió, por un momento, traer al mundo real diversas iniciativas que podrían o no implementarse en un futuro cercano o lejano. Dando acceso o libertad para imaginar las cosas que hoy parecen imposibles, pero con el tiempo podrían ser absolutamente realizables y que de implantarse transformarían por completo el mundo en el que vivimos. No hay duda de que, el teatro es una forma novedosa de ver y enfrentar el futuro y en función de lo que veamos decidir el mejor camino posible. (Pinto, n.d., p. 45)

Se puede contemplar la información de las otras fases, generando así la transformación del texto en algo visual, por lo que la narración se plasma en imágenes o dibujos que representan

dichas acciones futuras, permitiendo entender de mejor manera las necesidades latentes. Para ello, se realizan talleres donde lo fundamental es la conversación, discusión de diversos puntos de vista para llegar a un consenso el cual permita la creación de prototipos mediante la imaginación y creatividad de los participantes.

2.2.4.4. Fase IV: Actuar

El perspectivista siempre deberá evaluar qué tipo de herramienta o herramientas emplear dependiendo del problema que busca solucionar, del equipo de trabajo o de expertos que podrá reunir y del tiempo que dispone. (Pinto, n.d., p. 45)

Dicha fase permite palpar de manera más clara las falencias existentes en los procesos de planificación, ya que, en base a los escenarios prospectivos podemos tomar decisiones. Es decir, se construyen estrategias claras y alcanzables en una serie de tiempo determinado, generando así la visión a futuro. Para ello se debe considerar las acciones generadas en el análisis de tendencias, rupturas y cisnes negros, las mismas que se deben evaluar a través de una escala de colores, el verde oscuro (totalmente de acuerdo), verde claro (de acuerdo), rojo claro (en desacuerdo) y, por último, rojo oscuro (totalmente en desacuerdo) formando así el Abaque de Regnier (se lo utiliza siempre y cuando las acciones sintetizadas sean superiores a 130).

Adicionalmente, se usa un árbol de competencias, es aquel que refleja cómo será a futuro el área estudiada. Este se conforma desde la raíz, pues aquí se reflejan los conocimientos que se deberá adquirir a futuro para cumplir con la misión, en el tronco se encuentran las nuevas áreas y departamentos que la dirección quiere crear y finalmente tenemos las ramas, en donde se establecen los nuevos servicios que se ofrecerán a futuro.

2.2.5. Tipos de prospectiva

Existen varios tipos donde básicamente crea y prueba las posibles visiones futuras que contribuyen a controlar los cambios, para innovar y generar políticas, lineamientos a largo plazo, estrategias, planes de acción, que ayuden a configurar las futuras circunstancias (Ochoa, 2014)

- **Prospectiva tecnológica**

La prospectiva tecnológica esta orientada a un conjunto de técnicas que permiten generar relevancia de la tecnología a futuro.

- **Prospectiva territorial**

Este instrumento realmente esencial para la creación de escenarios deseables, endonde se encarga de recoger herencia y desequilibrios del pasado intentando apostar al futuro.

- **Prospectiva organizacional**

Se encarga de realizar un marco guía en donde configura y aplica un modelo de control para la organización acorde a las necesidades de esta.

2.2.6. Actores claves

Actores claves son personas las cuales nos brindan información relevante acerca de lo que queremos saber para completar con la prospectiva dentro de una institución o empresa, por lo que los actores claves son los especialistas de la realidad que están cursando.

Estos posibles actores dependen el sector al que se realice el estudio, de modo que, si se hacen en el área de educación, los involucrados son estudiantes, profesores, empleados, etc.

Luego de haber explicado los métodos de prospectiva, podemos determinar que los actores claves para este proceso son internos y externos que cumplan los requerimientos del entorno, pueden ser seleccionados de acuerdo con la pertinencia, edad, jerarquía o conocimientos.

Estas características son esenciales dentro del estudio ya que en base a su experiencia se determinan variables, tendencias y los peores escenarios a futuro. Dentro de las Universidades y Escuelas Politécnicas los posibles actores son: Estudiantes, graduados, docentes, empresas, empleados, entre otros.

2.2.7. Escenarios

Según (Godet & Durance, 2007), Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representación de una acción presente, la cual se enlaza con los futuros posibles y deseables escenarios, para ello deben contener credibilidad, pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia, utilidad y transparencia. Considerando la trayectoria asociada según el contexto de dicho análisis.

Los escenarios se construyen luego de la combinación de hipótesis resultantes de las incertidumbres críticas de cada uno de los temas estratégicos seleccionados, como conclusión de la Evaluación Diagnóstica, de este modo se plantean y analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es posible construir la matriz de los cinco escenarios con la finalidad de describir cada uno de esos futuros, asignándoles probabilidades de ocurrencia. Estos sirven para la elaboración de un plan estratégico con un enfoque prospectivo para el futuro deseable y posible. (Aceituno, 2017)

2.2.8. Tipos de escenarios

Los tipos de escenarios para la aplicación de la prospectiva son varias herramientas que nos permiten interactuar de manera estratégica, en algunos de los estudios de este tipo se los conocerá con otro nombre, sin embargo, tienen el mismo concepto.

2.2.8.1. Tendencias

Son factores que se basan en el desarrollo actual del caso de estudio y pueden ir evolucionando de manera creciente o decreciente. (Granizo et al., 2020, op. 5) Son hechos aislados que con el transcurso del tiempo pueden volverse unatendencia, la misma que se la puede identificar por su comportamiento.

2.2.8.2. Rupturas

Son los hechos que pueden ocasionar rupturas dentro de las tendencias, pueden ocasionar su estancamiento o cese en cualquier momento. (Granizo et al., 2020) Pues estos se basan en aquellos cambios inesperados o sorpresivos que podrían poner en riesgo.

2.2.8.3. Cisnes negros

Se los considera como los sucesos extraños y difíciles de predecir, pero de alto impacto en el caso de llegar a suceder según el caso de estudio. (Granizo et al., 2020)

Representan aquellos escenarios imposibles, pero que si se llegan a dar generan un gran impacto en el entorno de un área en específico.

2.2.8.4. *Distópico*

Es un escenario en el cual se plasman las ideas de manera libre sobre algún tema en específico, considerando lo peor que puede llegar a pasar.

2.2.8.5. *Utópico*

Es lo contrario de lo distópico por lo que en este se busca generar el escenario ideal a futuro.

2.2.9. *Estrategia*

Según (Krieger et al., 2020) “La estrategia en el seno de la política de la empresa corresponde al difícil ejercicio de elegir, se ha construido a partir de teorías económicas aplicadas a la empresa y en la noción de competencia constituía la base de todo razonamiento.”

La estrategia como tal es la acción que se realizará a futuro, a cambio de la obtención de beneficios, por lo general se le relaciona con la competitividad que toda empresa tiene, que busca una organización para alcanzar sus objetivos.

También, se le considera como un proceso en el que la organización pronostica a largo plazo y desarrolla procedimientos necesarios para lograrlas, además, se la considera como parte elemental de la empresa para que sus funciones logren el éxito para esta.

Para algunos la estrategia sea la que dirija la empresa en un futuro, ya que las decisiones que se tomen van trazando el alcance que se puede llegar a tener, analizando los factores internos y externos a lo largo de los años, ya sean entre dos, cinco o más años.

Dicho lo anterior, la estrategia es un ganar o perder constante, por lo que si el personal que se encarga de construir y plasmar dichas tácticas no lo hace apropiadamente en algunas situaciones podría ocurrir lo inesperado, o a su vez puede generar la solución a los problemas de la organización.

En casi todas las empresas es indispensable contar con un área que se basa en la estrategia empresarial con el objetivo de incentivar. Entonces, sin importar el tamaño de la organización, resulta trascendente contar con un equipo y estructura que realice la función. (Gutiérrez Galindo et al., 2013)

A lo largo del tiempo se la considera como un conjunto de métodos prioritarios secuenciales, para ello hay un proceso de elaboración, la cual consiste en la revisión de elementos claves, factores críticos tanto internos como externo, análisis de los actores claves y considerar las relaciones deseadas de los actores más importantes del entorno de la organización. Posteriormente, se realiza una lluvia de ideas en donde se toman en cuenta varios factores, además cada una de las estrategias debe contener 3 componente, el primero es la acción de la estrategia, la segunda es lo que se persigue y la tercera es porque se la realizará. (Colectivo de participantes, 2019)

2.2.10. Tipos de estrategias

Según (Gutiérrez et al., 2012) existen 2 tipos de estrategias, tanto administrativas y financieras dentro de una organización.

2.2.10.1. Estrategia administrativa

En este tipo de estrategia dentro de la empresa, se encarga de coordinar las actividades, de la revisión, evaluación, negociar, incrementar, promover, establecer y reforzar cualquier estrategia para diversos eventos que se presenten, puesto que su principal función es tener un orden para toda la organización considerando sus funciones y clientes, tanto internos y externos.

2.2.10.2. Estrategia financiera

Netamente aquí se encargan del manejo del dinero, es decir, que estas estrategias son para mejorar, reforzar, revisar, verificar, cuadrar, evitar errores, maximizar oportunidades y minimizar interés, entre otras acciones que tengan que ver con el giro del dinero dentro de la empresa, para que en el futuro esta genere un beneficio.

2.2.11. Planeación estratégica

Según los autores (Peñañiel Loo et al., 2020) en su libro titulado “La Planeación Estratégica como Herramienta en las Empresas” dicen que la planificación es el primer peldaño para un proceso administrativo en el cual permite el desarrollo de una empresa, y así poder alcanzar el éxito de esta.

Basados en la estrategia, ya que estas son disposiciones generalizadas de las acciones para cumplir un objetivo, al conjugar la planificación estratégica se encuentran las políticas, es decir, los lineamientos basados en valores esenciales que orientan a la administración en la toma de

decisiones y en la ejecución de las acciones. Es un proceso continuo y permanente que permite enmarcar el quehacer de toda una organización o institución, encaminándole para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. (Colectivo de participantes, 2019)

Por otro lado, al momento de planificar la empresa u organización puede anticiparse al futuro, considerando varios escenarios en los cuales la empresa puede prepararse y así se puede direccionar de la manera correcta, cumpliendo con sus objetivos en un periodo de tiempo determinado.

Si a esta planeación la relacionamos con la estrategia podemos determinar que este instrumento llega a ser un sistema de análisis, diagnóstico y en alguno de los casos de reflexión, para así llegar a la toma de decisiones orientadas a solventar problemas generando oportunidades de crecimiento de una organización considerando su entorno.

2.2.11.1. Limitaciones de la planificación estratégica

Las limitaciones que puede llegar a tener una organización, es la resistencia al cambio, el medio ambiente, no está diseñada para sacar a la empresa de la crisis repentinamente, la planeación es costosa y requiere de esfuerzos y por último requiere un alto grado de creatividad, imaginación y análisis. (Peñañiel Loor et al., 2020)

2.2.11.2. Modelos de planificación estratégica

Existen 4 modelos de planificación estratégica que son los más conocidos y usados por la sociedad hoy en día, para algunos de los casos uno es mayormente efectivo que otro.

El primero es el Cuadro de Mando Integral, este nos permite visualizar desde 4 ángulos diferentes con el fin de organizarse en lo que respecta los objetivos e iniciativas para la entidad.



Ilustración 3-2: Cuadro de mando integral

Fuente: (Peñañiel Loor, Muñiz Soledispa, & Mosquera Tuárez, 2020).

Otro de los modelos se lo denomina Mapa Estratégico, tiene como función tratar de transmitir la estrategia a la organización y a su ambiente externo, evitando la incertidumbre.

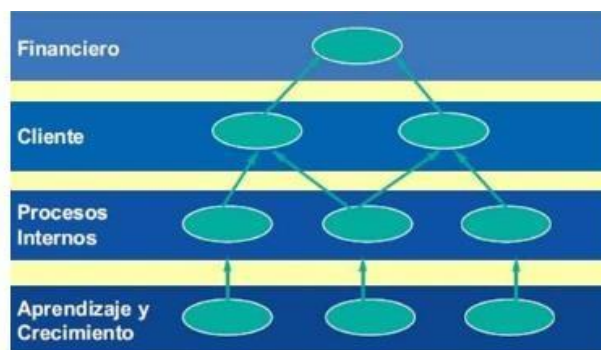


Ilustración 4-2: Mapa estratégico

Fuente: (Peñañiel Loor, Muñiz Soledispa, & Mosquera Tuárez, 2020).

El tercer modelo se lo conoce como Las 5 Fuerzas de Porter, este ayuda a determinar el grado de influencia y competencia que tiene dicha organización dentro del mercado, por lo que este ayuda a construir y plantear estrategias para el progreso del negocio.



Ilustración 5-2: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Peñañiel Loor, Muñiz Soledispa, & Mosquera Tuárez, 2020).

Por último, tenemos al famoso modelo FODA, este es el más usado por las organizaciones puesto que es aplicable y adaptable a cualquier empresa, permitiendo diagnosticar la situación real en la que se encuentra la empresa y así poder establecer estrategias a futuro.



Ilustración 6-2: FODA

Fuente: (Peñañiel Loor, Muñiz Soledispa, & Mosquera Tuárez, 2020).

2.2.12. *Prospectiva estratégica*

Es un conjunto de procedimientos que tiene como origen en la gestión empresarial, consiste en la reflexión sistemática sobre un problema en específico que se realiza entre expertos quienes esbozan a partir del conocimiento de la historia.

Los posibles escenarios de comportamiento a largo plazo se apoyan en una estructura que permite obtener transparencia y eficacia de la reflexión agrupada sobre algunos retos. En este sentido se puede decir que es una técnica tanto cualitativa y cuantitativa, en otras palabras, mixta. Por lo

cual, este no modela el comportamiento del sistema de estudio de manera directa, como ya lo hemos dichos anteriormente, así sea una prospectiva estrategia esta no se encarga de predecir el futuro.

La finalidad que tiene esta es el de proponer una construcción colectiva de un proyecto determinado, los cuales a lo largo del tiempo deben ser flexibles ante las diversas situaciones que se pueden imaginar, y a su vez tomar de la mejor manera las decisiones que se presentan, reduciendo la incertidumbre que estas pueden generar a los actores involucrados.

Finalmente, se debe considerar que, se necesita información relevante, real y de fácil verificación. También, podemos considerar que existen herramientas que nos ayudaran a este tipo de gestiones dentro de una organización. Por esta razón existe una apropiación individualo de motilidad conjunta, en donde nace la acción o voluntad estratégica para alcanzar lo propuesto, con una visión a futuro.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. *Prospectiva*

La prospectiva constituye una anticipación de los futuros posibles, probables y deseables. Considerando este punto de vista, la prospectiva representa aquello que puede suceder dentro de cualquier ámbito.

La prospectiva propicia el consenso necesario para el desarrollo de estrategias colectivas y para el diseño de nuevas políticas de ciencia y tecnología. (Granizo et al., 2020)

2.3.2. *Sistema de estudio*

El sistema de estudio es la construcción de un sistema caracterizado por variables que se forman dentro de un entorno donde se encuentra la problemática de la cual se estudia, además estas son de ayuda para definir aspectos positivos y negativos a largo plazo.

2.3.3. *Actores clave*

Para el desarrollo de un estudio prospectivo, es necesario contar con actores clave para determinar cuáles son las variables y tendencias, dichos actores se dan a través de un proceso de selección,

ya que se requiere a personas involucradas intrínsecamente en el caso de estudio, además deben poseer un nivel de dominio.

2.3.4. Escenarios

Un escenario no es una realidad futura por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él constituye un escenario. (Granizo et al., 2020)

2.3.5. Tendencias

Las tendencias son hechos que afectarán en el futuro al caso de estudio, y que ya tienen una trayectoria desde el pasado; es decir, son eventos que afectan a lo que estamos estudiando y el impacto que este genere a futuro es mayor.

2.3.6. Variables

Las variables son elementos que pueden cambiar con el tiempo, pueden ser de tipo social, tecnológico, económico, político, entre otros; en el futuro estas pueden tener un impacto positivo o negativo dependiendo del caso de estudio.

2.3.7. Factores de cambio

Los factores son eventos que influyen en situaciones actuales, por lo que existen factores internos y externos dentro del caso de estudio. Hacen referencia a factores externos como: sociales, políticos, económicos, culturales, entre otros; y a los factores internos a los mecanismos de producción, financiamiento, administrativo, etc.

2.3.8. Hechos portadores de futuro

Situaciones nacientes que, de llegar a desarrollarse, pueden influir de manera significativa en el futuro pueden influir de manera positiva o negativa.

2.3.9. Mapa de empatía

Son los que permiten determinar cuáles son las alegrías (lo que se ha alcanzado como reconocimientos internacionales, certificaciones, etc.), tristezas (corrupción, falta de infraestructura, etc.) y frustraciones (necesidades actuales y a futuro como laboratorios con tecnología de punta, incremento en la oferta académica, etc.) que se tiene en el sistema de estudio. (Granizo et al., 2020)

2.3.10. Mapa de valor

Este se construye a partir de la información recolectada en el mapa de empatía, a razón de impulsar las alegrías detectadas, realizar un proceso de retroalimentación en cuanto a las tristezas e implementar las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades que se manifiestan en el sistema. (Granizo et al., 2020)

2.3.11. Análisis prospectivo

Es el campo de reflexión y anticipación sobre el futuro, por lo que implica analizar las tendencias pesadas, identificar los riesgos y las incertidumbres, analizar los juegos de los actores, establecer posibles rupturas y hechos portadores de futuro, construir escenarios (con hipótesis coherentes), definir opciones estratégicas.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

La metodología para este estudio tiene un enfoque cualitativo como cuantitativo. Ambos paradigmas de investigación tienen sus falencias, ninguno de los dos puede cumplir su intención de establecer la “verdad”, sin embargo, al utilizar una combinación de ambas perspectivas se pueden reducir los niveles de error en la investigación. (Creswell & Zhang, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2003; citados en Gallardo Echenique, 2017)

Esta técnica se basa en la combinación de los otros métodos, por lo que podemos obtener un enfoque objetivo y subjetivo del estudio. Otros pensadores (Jick, 1979; citado en Ortega, 2018) introdujo los términos básicos de los diseños mixtos al recurrir a técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos, dando un lugar prioritario a la triangulación de estos.

Este proceso es útil en la investigación, por lo que este se basa en observaciones a diferentes actores claves dentro de la prospectiva en busca de la mejora institucional, llegando a determinar las tendencias y variables para la Dirección de Talento Humano en el periodo 2022–2026, las mismas que se calificaran a través de la utilización de herramientas específicamente para este tipo de indagación.

Según la metodología existen factores cuantitativos, los cuales en este estudio se considera la muestra de la población de la investigación, por otro lado, contamos con una matriz de indicadores con procesos de medición. El proceso de valoración de técnicas a través de la encuesta ayudará para analizar a profundidad los resultados que se obtengan.

3.2. Nivel de investigación

3.2.1. *Investigación exploratoria*

Según (Ñaupas y otros, 2013; citado en Nicomedes Teodoro, 2018) estipula que “Este nivel de investigación sirve para ejercitarse en las técnicas de documentación, familiarizarse con la literatura

bibliográfica, hemerográfica y documental, sobre las cuales se elabora los trabajos científicos como las monografías, ensayos, tesis y artículos científicos.

3.2.2. Investigación descriptiva

Para Ramos (2020) indica que “En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano.”

Otros autores este es un método el cual ayuda a las personas en la toma de decisiones, con el fin de mejorar una situación. Para comprender este tipo de investigación lo definen como:

Este nivel de investigaciones podría también denominarse investigación diagnóstica o de levantamiento de datos, es la que debería exigirse a los estudiantes de los Institutos Superiores Tecnológicos o Escuelas Universitarias de Pregrado, para optar el título profesional, porque es relativamente más sencilla y solo responde a preguntas del tipo

¿cómo es x? ¿Cuál es la relación entre X, Y? ¿Qué diferencias existen entre A y B?

¿Cuál es el origen de x? ¿Cómo se comporta x? ¿Cómo se clasifica x?, etc.

(Nicomedes Teodoro, 2018)

3.3. Diseño de investigación

Según Salvatierra “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables... Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. En este tipo de investigación no se construye una situación, sino que se basa en situaciones ya existentes y no provocadas por el investigador.

La investigación es no experimental, puesto que la información que se obtendrá en el plan prospectivo para la Dirección de Talento Humano se basará en la observación de sucesos que ya ocurrieron, los mismos que no son controlados dentro de esta. Además, se realizan entrevistas a personal externo, para la recolección de datos que nos permite analizar a futuro.

3.4. Tipo de estudio

La investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Frente a otros tipos de investigaciones, como las longitudinales, la

transversal limita la recogida de información a un periodo. Los estudios con este tipo de diseño ofrecen resultados más descriptivos que experimentales. (Montano, n.d.)

Esta investigación es transversal, se realizarán a través de talleres a un grupo de personas, las cuales brindaran información relevante en un tiempo determinado cuyo propósito es la recolección de datos para describir las variables y su suceso de comunicación de esta para su respectivo estudio.

3.5. Población y planificación, selección y calculo del tamaño de la muestra

El desarrollo de la presente investigación se realizará en base a los autores claves, en este caso la población es el personal interno de la Dirección de Talento Humano.

Tabla 1-3: Población

<i>PROCESOS</i>	<i>POBLACIÓN</i>
<i>Admisión y Desvinculación</i>	
<i>Desarrollo y control de Talento Humano</i>	28
<i>Seguridad Ocupacional</i>	

Realizado por: Mora, A. (2022).

La información que se obtiene es esencial para dicho estudio. Ya que se trabajó con las tres áreas para la respectiva indagación. Sin embargo, se debe seguir con lo estipulado en la metodología, dónde se deben determinar variables de tendencias, rupturas y cisnes negros basados en un futuro. Por otro lado, en lo que respecta a la muestra, no se la puede definir ya que no es muy extensa para abordar y estudiar la población.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

3.6.1.1. Método inductivo

Este método expone que es un método que se encuentra vinculado con la forma natural de aprender una lengua, en donde la desventaja que este posee es la inversión de tiempo y así desarrollar nuevos conocimientos.

El método inductivo facilitaría el aprendizaje de los discentes cuando estos comienzan a estudiar una materia nueva, ya que podrían trabajar mediante la observación, lo cual les ayudaría a crear una determinada conclusión, una generalización o, incluso, formular una regla. (Frómeta Lores, 2011; citados en Palmero Suárez, 2019).

3.6.1.2. *Método deductivo*

Se debe identificar este método para poder entender de mejor manera este tema por lo que se lo define de la siguiente manera:

“Este método de investigación sirve para la formulación o enunciado de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada teoría, es utilizado para deducir conclusiones a partir del empleo metódico de reglas de la lógica; se desarrolla de lo general a lo particular; a través de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones.” (Vite Valverde et al., n.d.)

3.6.2. *Técnicas*

3.6.2.1. *Encuestas*

La encuesta se la denomina una técnica utilizada en los procesos de investigación, puesto que esta permite obtener y elaborar datos de forma rápida y eficaz. La información que se obtiene tiene como característica reflejar la realidad y es estandarizada ya que el cuestionario es igual para todos los sujetos participantes, permitiendo hacer comparaciones intergrupales, dado que esta técnica que permite que su aplicación sea masiva de modo que se puede obtener datos de una variedad de temas. (Casas Anguita et al., 2003).

3.6.3. *Instrumentos*

3.6.3.1. *Cuestionario*

El cuestionario es un procedimiento para la obtención y registro de datos, permite utilizarlo como instrumento de investigación, ya que consiste en un conjunto de preguntas sistemáticas sobre un tema en específico, ya que son aspectos que le interesan al investigador, se puede aplicar de varias formas a una población de manera rápida y económica

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta

La encuesta se lo aplico a los actores implicados para este procedimiento con la finalidad de recolectar más información que ayude a detectar de mejor manera las necesidades latentes dentro de la Dirección de Talento Humano.

4.1.1. Diagnóstico

1. ¿Qué es lo que le causa alegría en la Dirección de Talento Humano? (Lo que funciona de manera adecuada) Y plantee una acción para mantener dicha alegría.

Tabla 1-4: Alegrías

N.	Respuestas
1	Su cordialidad
2	La cordialidad
3	Cumplimiento de las normativas legales
4	Solventan dudas sobre los requerimientos de los procesos que poseen
5	Compromiso que tiene el perdona para la realización de sus actividades
6	Ninguna
7	Cuando pagan puntual
8	El personal ha sido atento cuando he tenido la necesidad de solventar algún trámite
9	comunican a los funcionarios sobre los procesos que deben cumplir
10	Ninguna

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – La totalidad de los actores involucrado manifestaron que lo que les causa alegría de la Dirección de Talento Humano es la cordialidad de área, el cumplimiento de las normativas legales, el pago de salarios, además que se encargan de comunicar a los funcionarios sobre algún trámite, el compromiso que tienen para solventar inquietudes y realizar actividades. Por otro lado, también se tiene que no les causa ninguna alegría sobre el funcionamiento de la dirección.

2. ¿Qué es lo que le causa tristeza dentro de la Dirección de Talento Humano? (Lo que no funciona de manera adecuada) Y plantee una acción para eliminarla o disminuirla.

Tabla 2-4: Tristezas

N.	Respuestas
1	Los procesos administrativos que son lentos
2	Desorganización
3	La falta de herramientas adecuadas
4	No tienen tiempo establecido para dar respuesta a los procesos cortos
5	Desorganización del personal
6	Cuando se demoran los pagos
7	Incorrecto procedimiento en contratación de personal interno (Docentes) (Capacitar al personal de TH ante la contratación de personal) Falta de empatía y habilidades blandas (Capacitar o contratar nuevo personal con capacidades correctas)
8	El sistema de hoja de vida no se actualiza directamente de la página de la SENESCYT
9	Demasiado personal para realizar pocas actividades (mala distribución)
10	Demora en los procesos

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Se determinó que por parte de los actores encuestados que dentro de la Dirección de Talento Humano no funciona de manera adecuada puesto que consideran que el procedimiento es incorrecto al momento de contratar personal, conjuntamente la tardanza de las actividades es por el tiempo, puesto que se demoran en realizar los procesos administrativos, como el pago de sueldos y trámites internos, considerando como una causa la falta de herramientas adecuadas y la desorganización por parte del personal que conforma la dirección.

3. ¿Cuál es la expectativa que tiene para la Dirección de Talento Humano? (Lo que se espera a futuro). Y plantee una acción para llegar a ello.

Tabla 3-4: Expectativas

N.	Respuestas
1	Mejoren los procesos administrativos que sean más dinámicos
2	Mejores contrataciones
3	Mejorar la coordinación de sus actividades
4	Establecer tiempos según los procesos que poseen
5	Mejorar la distribución de actividades
6	Que se mejoren los procesos de selección
7	Mejoramiento de la contratación de personal (Docentes) mejorando el desarrollo de estudiantes. (Capacitar)
8	Que los procesos internos se sigan mejorando en beneficio de la comunidad politécnica.
9	que haya una distribución bien de persona con sus respectivas funciones y agilidad en los procesos
10	mejorar los procesos de contratación de personal

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los encuestados mencionan que se debe mejorar la coordinación y distribución de las actividades para que los procesos administrativos sean más ágiles y a su vez dinámicos, por otro lado, se pretende mejorar los procesos de contratación de personal en beneficio de la comunidad politécnica a través de una buena distribución de personal.

4.1.1.1. Fase I

1. De acuerdo con el siguiente listado. Seleccionar una o varias tendencias que usted considere que es de mayor impacto para la Dirección de Talento Humano.

Tabla 4-4: Tendencias

N.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Las universidades se desconectan de las necesidades Sociales	6	20,69%
2	Riesgos en el uso de la inteligencia artificial	5	17,24%
3	Reducción de las asignaciones estatales por crisis Generalizadas	4	13,79%
4	Fuga de cerebros	4	13,79%
5	Adicción a la tecnología (obesidad digital)	3	10,34%
6	Ausencia de movilidad social	3	10,34%
7	Rezago tecnológico de las universidades y baja inversión I+D+I	2	6,90%
8	Incremento de la pobreza y la equidad	1	3,45%
9	Bajo hábitos de lectura y pensamiento crítico	1	3,45%
TOTAL		29	100%

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – La información recolectada de las 25 tendencias, las más consideradas por los actores involucrados fueron las siguientes, con el 20.69%, tenemos que las universidades se desconectan de las necesidades sociales, el 17,24% son los riesgos en el uso de la inteligencia artificial, el 13.79% es la fuga de cerebros y la reducción de las asignaciones estatales por crisis generalizadas, el 10,34% es la adicción a la tecnología y ausencia de movilidad social, 6,90% el riesgo tecnológico de las universidades y baja inversión I+D+I, y finalmente tenemos con el 3,45% en el incremento de la pobreza y equidad y el bajo hábito de lectura y pensamiento crítico, dicho esto los involucrados manifestaron estos hechos, ya que hoy en día son latentes y pueden cobrar fuerza en un futuro.

2. De acuerdo con el siguiente listado. Seleccionar una o varias rupturas que usted considere como cambios inesperados o sorprendidos que podrían poner en riesgo la Dirección de Talento Humano.

Tabla 5-4: Rupturas

N.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Fin de las relaciones sociales y la presencialidad por la pandemia (deshumanización de la sociedad)	7	18,92%
2	Empresas sin empleados humanos (reemplazos por máquinas e inteligencia artificial)	7	18,92%
3	Las habilidades blandas dejan de tener importancia	6	16,22%
4	La virtualidad reemplaza la realidad	5	13,51%
5	Los títulos carecen de valor	3	8,11%
6	Aparición de posthumanos y ciborgs (Uso de chips e interfaces en el cuerpo y partes electrónicas)	2	5,40%
7	Universidades sin profesores humanos	2	5,40%
8	Privatización de la educación superior	1	2,70%
9	La biotecnología termina quitando valor a todo lo natural (lo natural se vuelve obsoleto)	1	2,70%
10	Empresas reemplazan universidades	1	2,70%
11	Discriminación, apartheid y nuevas castas generadas por las nuevas tecnologías	1	2,70%
12	Los estudiantes dejan de ir a la universidad porque existen otras fuentes más lucrativas para generar ingresos (influencers, youtubers, only fans, etc.)	1	2,70%
TOTAL		37	100%

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – El 18,92% de los encuestados mencionan que, las empresas sin empleados humanos y el fin de las relaciones sociales y la presencialidad por la pandemia no es lo ideal para la Dirección de talento humano, el 16,22% indican que las habilidades blandas dejan de tener importancia, el 13,51% nos indica que la virtualidad reemplaza la realidad, lo que puede afectar al sistema que se maneja, el 8,11% revelan que los títulos carecen de valor, seguido el 5,40% señala que la aparición de posthumanos y ciborgs y las universidades sin profesores humanos puede causar unos cambios brutales dentro de la institución, el 2,70% consideran como una ruptura la privatización de la educación superior, las empresas reemplazar a las universidades, los estudiantes dejan de ir a la universidad porque existen otras fuentes más lucrativas para generar ingresos y la discriminación, apartheid y nuevas castas generalizadas por las nuevas tecnologías, lo que conlleva a que exista unos cambios rápidos los cuales nos exigen a adaptarnos para un nuevo procedimiento.

3. De acuerdo con el siguiente listado. Seleccionar una o varios Cisnes negros, es decir, aquellos eventos imposibles, pero de alto impacto para la Dirección de Talento Humano.

Tabla 6-4: Cisnes negros

N.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Ataque cibernético que destruye todos los datos de la Politécnica	9	33,33%
2	La sociedad no considera necesarias las universidades	8	29,63%
3	Las politécnica pierde sus acreditaciones nacionales e Internacionales	5	18,52%
4	Desastre natural (erupción, terremoto, etc.)	2	7,41%
5	Los estudiantes ya no deben ir a la politécnica, todo se trabaja en la virtualidad, el aprendizaje se individualiza y se personaliza	1	3,70%
6	La politécnica no utiliza el 80% de su espacio físico debido al fortalecimiento de la virtualidad	1	3,70%
7	Accidentes masivos al interior de la politécnica	1	3,70%
TOTAL		27	100%

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los datos obtenidos de los cisnes negros son 7, la que más consideran los encuestados es el ataque cibernético que destruye los datos de la politécnica con el 33,33%, seguido de la sociedad no considera necesaria las universidades con el 29,63%, el 18,52% alude que la politécnica pierde sus acreditaciones nacionales e internacionales, el 7,41% establece un desastre natural y finalmente con el 3,70% tenemos que los estudiantes ya no deben ir a la politécnica, todo se trabaja en la virtualidad, el aprendizaje se individualiza y se personaliza, además la politécnica no utiliza el 80% de su espacio físico debido al fortalecimiento de la virtualidad y los accidentes masivos al interior de la politécnica, estas variables se los considera como eventos futuros improbables, sin embargo se pueden producir y generar consecuencias.

4.1.1.2. Fase II

1. Establezca el PEOR escenario para Talento Humano de acuerdo con la ruptura, tendencia y cisne negros que usted selecciono en la fase anterior.

Tabla 7-4: Peor escenario para Talento Humano

N.	Respuestas
1	Poseer personal no capacitado para la contratación del personal y que la acreditación de la universidad decaiga
2	Empresas sin empleados humanos
3	Que, en las universidades, no se utilicen los espacios físicos para la enseñanza - Aprendizaje
4	La Espoch deje de dar importancia a las capacidades y habilidades blandas del personal lo que causaría que la universidad pierda acreditaciones
5	La información de todo el personal que conforma la Espoch se pierda o modifiquen los datos
6	Fuga de cerebros
7	Pérdida masiva de información por hackeo o desastre natural.
8	La universidad deja de ser considerada como necesaria para el crecimiento de la sociedad ecuatoriana
9	Que no se realicen los procesos de contratación bajo la normativa y en un tiempo Establecido
10	Perdida de la información

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los encuestados insinúan que el peor escenario para la dirección de talento humano es que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo deje de dar la importancia a las capacidades y habilidades blandas, puesto que la universidad deja de ser considerada como necesaria para el crecimiento de la sociedad ecuatoriana, de igual manera al no poseer personal capacitado para la contratación de nuevo personal politécnico.

De tal forma que no se realicen los procesos de contratación bajo la normativa y en un tiempo establecido, lo que causaría que la universidad pierda sus acreditaciones, por otro lado, se considera que la institución sin empleados humanos no se utilizarían los espacios físicos para la enseñanza y aprendizaje, por lo cual, la información de la ESPOCH sería digital, lo que conlleva a que pueda existir modificación o pérdida de la información.

2. De acuerdo con la pregunta anterior, Determina una acción para contrarrestar dicho escenario.

Tabla 8-4: Acción para contrarrestar el peor escenario

N.	Respuestas
1	Contratación de nuevos perfiles especializados en el reclutamiento de personal Capacitado
2	Determinar que las operaciones deben realizarse con un porcentaje de talento Humano
3	Mejorar los procesos académicos dentro de la universidad
4	Mejorar las técnicas por medio de psicólogos para poder determinar si tiene dichas capacidades y habilidades blandas
5	Tener respaldo, tanto físico como digital además que se tenga buena seguridad Cibernética
6	Recompensa y retención de los empleados
7	Establecer un base de datos (copia de seguridad) en una nube.
8	Concientizar a la población con respecto a la formación técnica, tecnológica para la mejora económico social.
9	Jefe con liderazgo y con experiencia de alto rango de procesos eficientes
10	Tener respaldo en la base de datos

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los actores encuestados sugieren que, para contrarrestar el peor escenario para la Dirección de Talento Humano, es que se deben poseer un jefe con liderazgo y experiencia de alto rango de procesos eficientes con el fin de mejorar los procesos académicos dentro de la institución y a su vez contar con la contratación de nuevos perfiles especializados en el reclutamiento de personal capacitado, permitiendo así que la politécnica brinde una recompensa y retenga a los empleados.

La dirección deberá apoyar en técnicas de psicología para determinar si el personal tiene dichas capacidades y habilidades blandas. También, se debe determinar que las operaciones deben realizarse con un porcentaje de talento humano el cual maneje el respaldo de la información tanto física como digital en una nube, considerando que el sistema tenga buena seguridad cibernética.

4.1.1.3. Fase III

1. Según su criterio. ¿Qué características valora dentro de la Dirección de Talento Humano?

Tabla 9-4: Características

N.	Respuestas
1	Buena atención al personal interno
2	Competencia y criterio para manejar y seleccionar personal
3	La tolerancia y el buen trato de sus funcionarios
4	El compromiso que tiene los funcionarios para solventar y realizar sus actividades
5	Personal adecuado para el funcionamiento del área
6	Ninguna
7	Trabajo en equipo
8	Personal atento a solventar dudas de los trabajadores
9	Son respetuosos
10	Ninguna

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los encuestados manifiestan que, las características valoradas dentro de la dirección de talento humano, es la buena atención, es decir la tolerancia y el buen trato al personal interno, a través del trabajo en equipo, por consiguiente, se debe considerar el compromiso que tienen los funcionarios para solventar y realizar sus actividades, ya que poseen criterio para manejar y seleccionar al personal adecuado para el funcionamiento del área.

2. ¿Cuál sería el rol de Talento Humano que debería ocupar en la gestión en los 5 años?

Tabla 10-4: Gestión de Talento Humano

N.	Respuestas
1	Se encarguen de capacitar al personal para la selección del personal
2	Desarrollar perfiles, seleccionar personal, capacitar personal y controlar el personal
3	TH se encargue de que los concursos para obtener un puesto sean más rigurosos.
4	El rol de acercamiento de los trabajadores con las autoridades para solventar problemas y riesgos de trabajo
5	Mejorar el control del personal con la eficiencia de sus actividades
6	Mejores procesos de selección y pertinencia del personal
7	Servicios correctos de contratación.
8	Instancia institucional encargada de apoyar el proceso de desarrollo de talento humano junto con la DDA
9	Liderazgo, el trabajo más efectivo, con eficacia y eficiencia con una mejor distribución de funciones
10	El rol que deberá tomar es ser una dependencia capacitada para la selección del Personal

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – El rol que debería ocupar en la gestión de los próximos 5 años la Dirección de Talento Humano es el liderazgo, para que su trabajo sea con eficiencia y eficacia, de tal modo que debe de mejorar la distribución de funciones, encargarse de capacitar al personal y, mejorar los procesos de selección y pertinencia por medio de los concursos para su selección, los mismos que deberán ser más rigurosos, además de desarrollar perfiles y controlar al personal politécnico.

Por otro lado, deben de apoyar el proceso de desarrollo de talento humano junto con la DDA y así conseguir el acercamiento de los trabajadores para solventar problemas y riesgos del trabajo.

3. ¿Qué servicios complementarios son necesarios para mejorar el futuro de TalentoHumano?

Tabla 11-4: Servicios complementarios

N.	Respuestas
1	Crear un chat virtual en la página de talento humano para solventar dudas de personal interno y externo
2	Instaurar programas de capacitaciones e innovación
3	Tal información sea directa y concreta sin ser solicitada por los usuarios del departamento de TTHH
4	Digitalizar la información de todos los procesos
5	Tener un sistema en el cual se puedan solicitar directamente permiso, en dónde se encuentre el tiempo, el motivo y si se le concede el permiso o no, además de que puedan subir la documentación necesaria que respalde dicho permiso
6	Digitalizar la información de todos los procesos
7	Asesorías
8	Habilidades blandas.
9	Análisis de competencias del personal
10	Control interno mensual a toda la comunidad Politécnica

Fuente: Encuesta realizada (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Análisis e interpretación. – Los actores encuestados proponen que los servicios complementarios para la Dirección es la creación de un chatbot en la página que poseen puesto que ayuda a la comunicación con los usuarios tanto internos y externos por lo tanto dicha página deberá ser actualizada y contener los programas de capacitación e innovación.

Deben implementar asesorías, considerar las habilidades blandas y realizar un análisis de competencias del personal, por otro lado, se requiere que la implementación del sistema en el cual se puede solicitar directamente permiso, en donde contemple el tiempo, el motivo, la aceptación o negación de este, sea para un control interno mensual a toda la comunidad politécnica, ya que es indispensable que posean el servicio de subir la documentación necesaria para el respaldo del mismo, por ende, toda información de Talento Humano deberá ser digital.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. Diagnóstico de la dirección

5.1.1.1. Talento Humano

La dirección de talento humano posee diversas áreas, las cuales se encargan de realizar y controlar los procesos que posee, a continuación, se podrá observar cómo se conforma talento humano.

Tabla 1-5: Talento Humano

Áreas	No. Personal
Dirección	1
Analistas	9
Archivo	2
Secretaría	2
Asistente Administrativo	2
Asistente de Talento Humano	1

Fuente: Dirección de Talento Humano (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

Como parte de la dirección se encuentra vinculado salud y seguridad ocupacional, el cual se encuentra controlado por el siguiente personal:

Tabla 2-5: Seguridad y Salud Ocupacional

Áreas	No. Personal
Analistas	4
Médico Ocupacional	3
Trabajador Social	1
Enfermería	1
Auxiliar de Enfermería	1
Asistente Administrativo	1

Fuente: Área de seguridad y salud ocupacional (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

El total de personal de las áreas que lo conforman son de alrededor de 28 funcionarios, quienes se encargan del bienestar y cuidado de todo el personal politécnico.

5.1.1.2. *Infraestructura*

El departamento de Desarrollo Humano al momento no posee una infraestructura exclusiva para el desarrollo de sus actividades. Actualmente se encuentra en el edificio central de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en donde vela por el bienestar de los servidores politécnicos.

5.1.1.3. *Procesos*

Inicialmente la Dirección de Talento Humano tiene dos procesos, uno de ellos es la admisión y desvinculación, el segundo es el desarrollo y control de talento humano, los cuales se aplican dentro de la institución.

La dirección cuenta con un salón de servicios en donde puede manipular y agilizar dichos procesos ya que les permite tener el manejo de archivos, evaluación del personal y las hojas de vida de quienes son parte de la ESPOCH.

Tabla 3-5: Procesos de Dirección de Talento Humano

Procesos	Funciones
Admisión y Desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en los procesos de: selección, capacitación, contratación y evaluación del personal politécnico. • Aplicar el Manual de Funciones y el Clasificador de Puestos. • Actualizar la información para la reclasificación, ascensos y promoción del personal. • Elaborar las acciones de personal para nombramientos, renuncias, ascensos, cambios administrativos, licencias y sanciones.
Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y evaluación de riesgos; • Control de Riesgos profesionales; • Promoción y adiestramiento de los trabajadores; • Registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.

	<p>Asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, almacenamientos adecuados, protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitarios, ventilación, protección personal y demás materias contenidas en el presente Reglamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Reformado por el Art. 11 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Será obligación de la Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo colaborar en la prevención de riesgos; que efectúen los organismos del sector público y comunicar los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan, al Comité Interinstitucional y al Comité de Seguridad e Higiene Industrial. • (Reformado por el Art. 12 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Deberá determinarse las funciones en los siguientes puntos: confeccionar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad que, firmado por el Jefe de la Unidad, sea presentado a los Organismos de control cada vez que ello sea requerido.
Desarrollo y Control de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar planes, propuestas y recomendaciones al vicerrector de investigación y desarrollo para la toma de decisiones. • Desarrollar actividades para promover y fortalecer la pertenencia institucional. • Coordinar con las autoridades respectivas el control de asistencia del personal institucional. • Administrar el sistema de recursos humanos. • Organizar programas de capacitación para los servidores politécnicos. • Custodiar la documentación reservada y confidencial de los servidores de la institución. • Proponer al Consejo de Investigación y Desarrollo la actualización del manual de funciones y clasificador de puestos.

- Coordinar con las diferentes unidades institucionales las tareas relacionadas con el bienestar politécnico.

Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

5.1.1.4. Estructura

La estructura organizacional en la que se encuentra sirve para gestionar sus ocupaciones satisfaciendo las necesidades de la organización para su funcionamiento. La dirección de talento humano está integrada de la siguiente manera ya que se basa en el grado de responsabilidad y control para todos los procesos, buscando así un resultado seguro. La organización y planificación del personal es esencial dentro de talento humano, por consiguiente, es clave para alcanzar los objetivos y estrategia planteados en la institución.



Ilustración 1-5: Estructura de la Dirección de Talento Humano

Fuente: Dirección de Talento Humano (2022).

Realizado por: Mora, A. (2022).

5.1.1.5. Relacionamento con otras áreas

La Dirección de Talento Humano es un proceso habilitante de apoyo para vicerrectorado administrativo, ya que se encarga de la contratación del personal, el control, desarrollo, admisión y desvinculación.

Por consiguiente, se relaciona con las otras áreas que posee la institución, entre ellas tenemos:

5.1.1.5.1. Rectorado

5.1.1.5.2. Dirección de planificación

5.1.1.5.3. Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

- 5.1.1.5.4. Dirección Jurídica
- 5.1.1.5.5. Dirección de Auditoría Interna
- 5.1.1.5.6. Dirección de Relaciones Internacionales
- 5.1.1.5.7. Dirección Financiera
- 5.1.1.5.8. Dirección de Secretaría General y Documentación
- 5.1.1.5.9. Dirección de Tecnologías de la Información, comunicación y procesos
- 5.1.1.5.10. Dirección de Comunicaciones y relaciones públicas
- 5.1.1.5.11. Dirección de la Unidad de Arte, Cultura e Interculturalidad
- 5.1.1.5.12. Vicerrectorado Administrativo
- 5.1.1.5.13. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado
- 5.1.1.5.14. Vicerrectorado Académico

5.2. Resultados del proceso prospectivo

Es necesario recalcar que para la metodología prospectiva se tienen varias fases en las que se basa este diagnóstico, el mismo que nos permite establecer la situación actual dentro de la ESPOCH. Las matrices que se realizaron a través de la plataforma MIRO, para ello los actores claves aportaron con sus criterios personales acerca de la Dirección de Talento Humano.

5.2.1. Alegrías

El mapa de empatía permitió identificar las alegrías que tiene la Dirección dentro de su entorno laboral, cabe señalar que se encarga de distintos procesos los cuales son fundamentales para institución.

La ESPOCH cuenta con esta área en la estructura organizacional ya que satisface necesidades a los clientes internos y externos en base a que se cuenta con personal con experiencia, cumpliendo con las normativas legales exigidas por las entidades reguladoras.



Ilustración 2-5: Mapa de empatía – Alegrías

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.2. Frustraciones

En la Dirección de Talento Humano posee la ausencia de compromiso laboral y comunicación con el personal, que de una u otra manera influyen negativamente con el desarrollo de sus actividades.

Actualmente a nivel institucional contamos con un recorte de presupuesto, el cual genera un desequilibrio para lo planificado dentro de la dirección, por lo que aún no cuentan con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, creando así un ambiente laboral inestable, que a su vez incide en la gestión de los procesos institucionales.



Ilustración 3-5: Mapa de empatía – Frustraciones

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.3. Expectativas

Las expectativas que tiene el personal que conforma la Dirección de Talento Humano es algo que desean tener a futuro para ser más eficiente dentro de la institución, para el año 2026 talento humano contará con una mejora.

La ESPOCH necesita contar con personal multidisciplinario y que sus perfiles están acordes al puesto y a las funciones que se le asignen, tanto para la dirección como a todo personal politécnico, además, se requiere mejoras en la convivencia y motivación del personal.

Por otro lado, cabe recalcar que necesitan poseer insumos, mejorar los tiempos y la organización de los procesos que desarrolla la dirección.



Ilustración 4-5: Mapa de empatía – Expectativas

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.4. Tendencias

Para la fase I, en base a una matriz de tendencias se pudo seleccionar algunas de ellas, las cuales los participantes se llegaron a identificar, ya que son eventos que podrían llegar a suceder a futuro en la Dirección de Talento Humano.

Los actores claves pudieron visualizar el archivo de Excel con la finalidad de que se puedan priorizar 5 tendencias de mayor impacto, para lo cual se debe de desarrollar consecuencias y acciones que debería implementar la Dirección para contrarrestarlas. A continuación, se evidencia la lista de tendencias que fueron priorizadas por los diferentes grupos de trabajo:

Tabla 4-5: Listado de tendencias

No.	Tendencias	Consecuencias
1	Riesgos en el uso de la inteligencia artificial	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de personal • No se brinda un servicio presencial y solo sería virtual
2	Incremento de la pobreza y de la Inequidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se va la luz, no se daría una atención optima al cliente interno y externo
3	Adicción a la tecnología (obesidad digital)	<ul style="list-style-type: none"> • Desintegración de talento humano
4	Fuga de cerebros	<ul style="list-style-type: none"> • Desfases en todas las dependencias
5	Reducción de las asignaciones estatales por crisis generalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Despido o no renovación de contratación a nuevo personal • Falta de recursos
6	Falta de información – comunicación con el personal interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Despido masivo de personal
7	Ausencia del personal Competente	

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.5. Rupturas

Las rupturas forman parte de la fase I, en la cual se siguió el procedimiento anteriormente explicado, para lo cual se les pidió a los grupos de trabajo seleccionar 5 rupturas del Excel, las cuales a su criterio sean de mayor impacto para la Dirección, es decir, que eligieron cambios inesperados que podrían poner en riesgo a dicha área. Por consiguiente, se definirá el listado con las consecuencias:

Tabla 5-5: Listado de rupturas

<i>No.</i>	<i>Rupturas</i>	<i>Consecuencias</i>
1	Fin de las relaciones sociales y la presencialidad por la pandemia (deshumanización de la sociedad)	<input type="checkbox"/> Carencia en el desempeño de las funciones <input type="checkbox"/> Baja calidad de los servicios y de personal que lo conforma
2	Empresas sin empleados humanos (reemplazados por máquinas e inteligencia artificial)	<ul style="list-style-type: none">• Despido masivo de personal administrativo y docente• Poca interrelación entre seres humanos
3	La virtualidad reemplaza a la realidad.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de personal y disminución de presupuesto
4	Las habilidades blandas dejan de tener importancia	
5	La universidad ya no imparte clases en aulas	
6	La Biotecnología termina quitando valor a todo lo natural (lo natural se vuelve obsoleto)	

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.6. Cisnes negros

Para finalizar, los cisnes negros son aquellos eventos o situaciones imposibles, sin embargo, podrían llegar a suceder causando el cierre de la dirección, por lo que se les pidió a los diferentes actores claves que en base al listado realicen su elección según su preferencia y a su vez generar las consecuencias de estas para la institución. Seguidamente se puntualizará el listado correspondiente:

Tabla 6-5: Listado de cisnes negros

<i>No.</i>	<i>Cisnes negros</i>	<i>Consecuencias</i>
1	La sociedad no considera necesarias a las universidades la	<input type="checkbox"/> Modificación de información <input type="checkbox"/> Reducción o desaparición de
2	Desastre natural (erupción, terremoto, etc.)	politécnica • Despidos a personal sin analizar sus competencias
3	La politécnica pierde sus acreditaciones nacionales e internacionales	• Perdida de infraestructura • Disminución del personal que conforma talento humano
4	Ataque cibernético que destruye todos los datos de la politécnica	
5	Personal de talento humano considere necesario una reingeniería de personal	

Realizado por: Mora A. (2022).

5.2.1 *Narración distópica (Fase II)*

Situaciones que transforman la gestión de la Dirección de talento humano de la ESPOCH al 2026

A nivel global poseemos **riesgos en el uso de la inteligencia artificial**, dentro de toda empresa, organización e instituciones, de modo que, los seres humanos ya no serían de suma importancia dentro del establecimiento. Hoy en día, la realidad en la que vivimos es que, mientras más avanza la tecnología el ser humano depende de ella, pero no lo reemplaza en su totalidad.

Las universidades tras el COVID – 19, sufrieron una **reducción de las asignaciones estatales por crisis generalizada**, por lo cual, si dicha situación se prolonga, la institución no podría solventar las necesidades de los clientes internos. Por consiguiente, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo cuenta con un pilar fundamental como es la Dirección de Talento Humano, de manera que la falta de recursos causaría la **ausencia del personal competente** y con pensamiento crítico, por lo que existiría **desfases en todas las dependencias** de la entidad.

En las nuevas generaciones, la **adicción a la tecnología** ha llegado a reprimir las habilidades blandas que se debe poseer como ser humano, por lo cual las grandes empresas pueden llegar a tomar la decisión de centralizar el uso de tecnología provocando una deshumanización.

Al 2026, tras el avance tecnológico existe una gran posibilidad de que se establezcan **empresas sin empleados humanos**. Si comparamos con la actualidad tendríamos un desfase en la calidad de los servicios y por ende del personal que la conforma. Además, se generaría un despido masivo de personal administrativo y docente dentro de la ESPOCH.

La ausencia de la presencialidad en la institución crea una carencia en el desempeño de las funciones, ya que **se pierden las relaciones sociales**. Sin embargo, el uso de la tecnología es de suma importancia para que las actividades que se realizan en la ESPOCH no se queden paralizadas, por ello, se puede decir que no hay una disputa como tal entre la inteligencia artificial y la inteligencia humana, sino que esta nos permite modernizarnos. Pero a su vez tras la pandemia, **la virtualidad reemplaza a la realidad** ya que cada día lo digital se impregna más en cada segundo de nuestras vidas creando así una nueva realidad.

Si la era digital se apodera totalmente de las instituciones de tercer nivel, llegaríamos al punto de que **la universidad ya no imparte clases en aulas**, ya no habría la interrelación entre los seres humanos y se dependería de todos equipos digitales para poder comunicarnos. Sin embargo, para la adaptación de la nueva realidad digital la institución posee docentes y funcionarios con pocos conocimientos ante el manejo de las herramientas tecnológicas, y existe un cierto porcentaje que no tiene la capacidad de adaptación a la nueva modalidad de trabajo.

Por consiguiente, **las habilidades blandas dejan de tener importancia**, ya que poco a poco la inteligencia tecnológica nos ha ido deshumanizando, llegando así a carecer de calidad y calidez humana. Por lo cual, las entidades se deben actualizar y buscar profesionales acordes a los requerimientos de esta era, y sobre todos los conocimientos que requiere el mercado, puesto que poseer habilidades en el manejo de la tecnología se ha vuelto un recurso indispensable para cualquier trabajo.

Los sistemas y la nueva tecnología para las generaciones futuras no siempre son utilizadas para fines educativos o lucrativos, pues existen personas que no hacen un buen uso de ellas; dentro de la institución se han generado intentos de **ataques cibernéticos** desde el otro lado del mundo con el fin de **destruir la información que posee la ESPOCH**.

Al hablar de destrucción, existe la probabilidad de que, al darse un desastre natural en la provincia del Chimborazo, y al analizar la ubicación de la institución, podemos decir que un terremoto o una erupción del volcán, este termina afectando a la institución, ya sea en pérdida de infraestructura o la desaparición total de esta.

Por otro lado, la institución a lo largo de su trayectoria ha tenido desfases, los cuales han provocado que la calidad de la educación y la asistencia de estudiantes sea en una menor proporción. A raíz de esto, existe la probabilidad de que **la universidad dejade ser considerada como necesaria para el crecimiento de la sociedad ecuatoriana**, incitando así una disminución del personal, ya sean docente o funcionarios.

5.2.2 Narración utópica

Escenarios positivos que podría experimentar a futuro la Dirección de talento humano de la ESPOCH

Al 2026, se pretende que **el servicio de la Dirección de Talento Humano sea tanto presencial como virtual**, ya que de esta manera podemos decir que los procesos que realicen van a ser eficientes, ágiles y modernos.

La ESPOCH, posee un generador eléctrico el cual es esencial para que, si existe alguna falla, se pueda **brindar una atención optima al cliente externo e interno**. Además, se debe mantener a personal competente dentro de la dirección de talento humano evitando que cada una de **las personas que no sean muy dependientes de la tecnología**.

Por otro lado, los analistas deben de **renovar al personal**, pero a su vez cuidar las asignaciones estatales de la Universidad garantizando así **un mejor ambiente laboral**, considerando que dicho **personal posea habilidades blandas**, además de una comunicación favorable dentro de la dirección.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo las necesidades que se sufren a veces son causas del personal que la conforma por ello, es de suma importancia que **las relaciones sociales y la presencialidad aporte para la mejora en el desempeño de las funciones**. Por otro lado, se puede recalcar que el ser humano siempre va a ser indispensable dentro de una empresa por lo que se espera **poseer nuevos equipos para ofrecer servicios de calidad** y, puedan trabajar de una mejor manera.

En la dirección de talento humano se debe considerar establecer personas que su principal característica sea tener habilidades blandas para que dentro de la dirección **todos los seres humanos que la conforman puedan relacionarse en un ambiente adecuado**, por consiguiente, lo que se busca es **mantener al personal actual a pesar de la reducción del presupuesto**. Dentro

de 5 años, se **contará con respaldos de toda la información que custodia la Dirección de talento humano**, evitando la modificación de la información.

La universidad pretende mejorar ante la sociedad **brindando mejores opciones y cubriendo las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos**. Esperando que el personal que la conforma sea de carácter dócil, y sepa tratar, pues así evitamos poseer personal que incumple con las normas, con la finalidad de que no se puede perder las acreditaciones actuales, más bien **se debe aumentar y subir de niveles acreditaciones nacionales e internacionales para la institución**.

5.2.7. Diseño (Fase III) – Tendencias, rupturas y cisnes negros

En esta fase se busca diseñar nuevos servicios, los cuales se lo realizó por medio de la imaginación y creatividad de los participantes involucrados en los talleres.

5.2.7.1. Disrupción a la adicción de la tecnología



Ilustración 5-5: Disrupción a la adicción de la tecnología

Fuente: Talleres de la prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

La Dirección de Talento Humano se proyectará hacia la modernización de sus servicios evitando que el personal que la conforme dependa a cada segundo de la tecnología.

5.2.7.2. Comunicación con el personal interno y externo

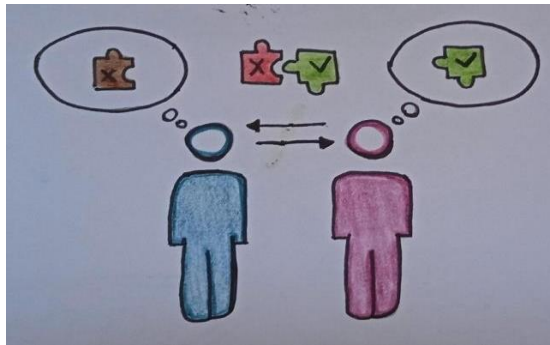


Ilustración 6-5: Comunicación con el personal interno y externo

Fuente: Talleres prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

Impulsar al personal que conforma Talento Humano en la mejora de la comunicación y garantizar un ambiente laboral estable para el mejor manejo de las funciones para la comunidad politécnica y personal externo.

5.2.7.3. Relaciones sociales y la autogestión de procedimientos

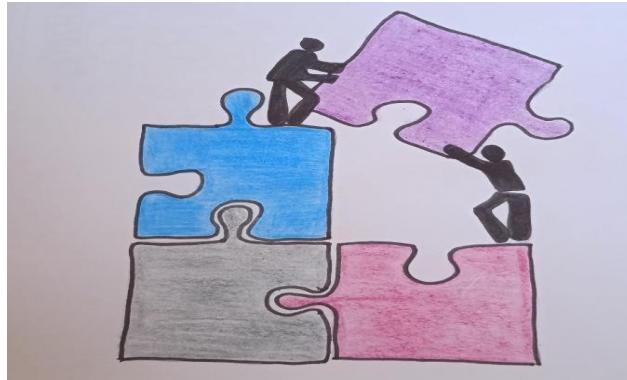


Ilustración 7-5: Relaciones sociales y la autogestión de procedimientos

Fuente: Talleres prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

La dirección de talento humano deberá dinamizar sus procesos, para brindar un mejor servicio siendo eficientes en sus actividades, además se encargará de seleccionar a personal competente con un perfil idóneo para el puesto y que posean habilidades blandas para el mejoramiento de las relaciones sociales dentro de la entidad.

5.2.7.4. *Empresas con inteligencia tecnológica y humana*

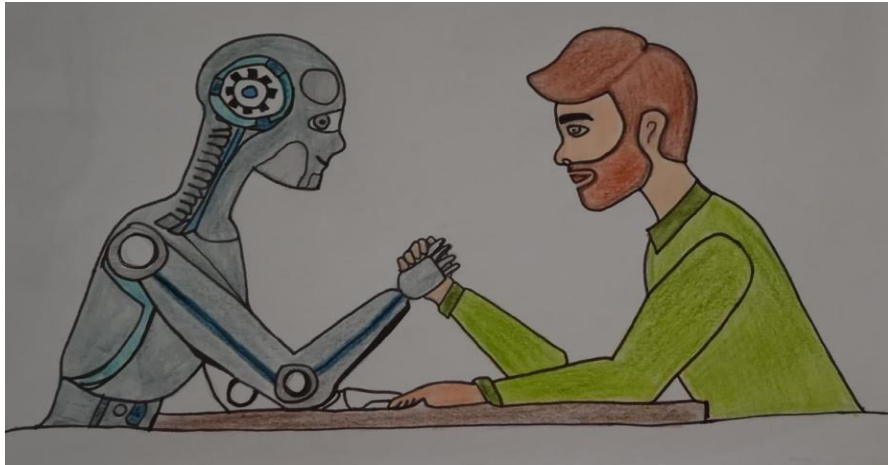


Ilustración 8-5: Empresas con inteligencia tecnológica y humana

Fuente: Talleres prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

Se pretende establecer servicios que sean de manera presencial e implementar servicios de manera virtual, para que toda la comunidad politécnica y externa puedan obtener servicios de calidad, satisfaciendo todas las dudas que poseen.

5.2.7.5. *Mejora de infraestructura TH*



Ilustración 9-5: Mejora de infraestructura en talento humano

Fuente: Talleres prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

Se pretende priorizar la implementación de infraestructura para la Dirección de Talento Humano, para que pueda impulsar de manera positiva la mejora de actividades, procesos, y el ambiente laboral.

5.2.7.6. Seguridad ante el ataque cibernético



Ilustración 10-5: Seguridad ante el ataque cibernético

Fuente: Talleres prospectiva (2022).

Realizado por: Mora A. (2022).

Implementar un espacio en la página web de la Dirección de talento humano en donde puedan contener la información, tanto en físico como en digital evitando la pérdida de documentos. Además, se pretende fortalecer la seguridad de los sistemas para evitar que el robo, modificación o mal uso de la información.

5.2.8. Acciones

Para la fase IV, las acciones que se logró recolectar por medio de las alegrías, tristezas, expectativas, tendencias, rupturas y cisnes negros son labores que en algunos casos se puede seguir implementando y en otras se debe contrarrestar para evitar cualquier suceso negativo para la Dirección de Talento Humano.

La información recolectada fue alrededor de 50 respuestas, las cuales se sintetizó a 25 acciones, por lo que, no se ajusta a los requerimientos para el Abaque de Régnier, y se trabajará con el 100% de las acciones establecidas.

Tabla 7-5: Acciones priorizadas

No.	ACCIONES
1	Construir y contratar nuevos perfiles en base a los conocimientos en el área que se va a desarrollar, comunicación con el personal externo, don de gente, actitud y aptitud.
2	Dotar de espacios físicos para el correcto desarrollo de los diferentes procesos
3	Capacitaciones permanentes al personal
4	Implementar nuevos procesos y procedimientos que se acoplen a la Dirección
5	Verificar la eficiencia y eficacia de cada trabajo realizado
6	Implementar motivación del personal
7	Encontrar mecanismos para motivar a los servidores
8	Establecer políticas en donde se determine un tiempo en el que se puedan atender los requerimientos para agilizar los trámites, además de poseer una guía adecuada para el cumplimiento de los procesos.
9	Mejor análisis sobre los presupuestos designados a la dirección
10	Colaboradores con calidad humana y profesional, que sean seleccionados según su desempeño.
11	Planificación ante una socialización de refuerzo para el mejoramiento del ambiente laboral (pausas activas)
12	Cumplimiento de las políticas establecidas y el POA para mayor implementación de instrumentos adecuados para el mejoramiento de las actividades laborales.
13	Poseer acceso a la información para solventar inquietudes para el personal interno y externo
14	Planificar e implementar talleres de socialización para mejorar el ambiente el ambiente laboral (pausas activas)
15	Autogestión o creación de una empresa pública
16	Implementar la atención híbrida
17	Optimizar recursos humanos y tecnológico
18	Implementar el trabajo en equipo y no designar actividades a un solo personal
19	Compromiso de los servidores para el cumplimiento de los plazos adecuados en la entrega de documentos
20	Poseer un líder capacitado
21	Control de los documentos
22	Implementar una página donde se encuentre toda la documentación de la Dirección de Talento Humano
23	Evaluar los reportes de ingresos y salidas en base a relojes biométricos

24 | Poseer archivos tanto físicos como digitales (expediente, oficios, etc.)

25 | Contar con un respaldo de la información en la nube.

Realizado por: Mora, A. (2022).

5.2.9. Resultados árbol de competencia

El árbol de competencias es aquel que refleja cómo será a futuro la Dirección de Talento Humano dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Este se conforma desde la raíz, pues aquí se reflejan los conocimientos que se deberá adquirir a futuro para cumplir con la misión, en el tronco se encuentran las nuevas áreas y departamentos que la dirección quiere crear y finalmente tenemos las ramas, en donde se establecen los nuevos servicios al 2026.



Ilustración 11-5: Árbol de competencias 2026

Realizado por: Mora A. (2022).

Dentro del árbol de competencias existen tres etapas, las cuales determinan lo siguiente:

En las raíces tenemos que la Dirección de Talento Humano debe tener conocimientos como el financiamiento para el manejo propio de seguridad y salud ocupacional, psicólogos ambientales, clínicos, número adecuado de técnicos según la norma, la incorporación de profesionales multidisciplinarios, por otro lado, que tengan una infraestructura con óptimas condiciones para el seguimiento a los procesos de contratación y a su vez el manejo de programas con nuevos equipos y herramientas.

En el tronco tenemos las áreas que quieren implementar como es poseer nuevo personal capacitado en diversas áreas, también la inducción de subprocesos dentro del área de salud y seguridad ocupacional, por otro lado, para dar un mejor servicio implementar nuevas áreas como fisioterapia, psicología, ambiental y nutricionista y finalmente contar con un nuevo ambiente infraestructural.

En la última etapa tenemos, tenemos las ramas que son los nuevos servicios o productos que la dirección de talento humano debería ofrecer al 2026, por lo que tenemos lo siguiente: trabajo eficiente de las áreas, mejorar la capacitación del personal en todas las áreas para que estén preparados para cualquier evento adverso, darle un valor agregado al plan de mejoras institucionales y plan de igualdad y carreras, para ello se debe tener personal con capacidad de dar soluciones con el fin de que se mejore la atención a los servidores institucionales, bajo el cumplimiento de las normas.

5.3. FODA

5.3.1. Factores internos de la dirección de Talento Humano

Tabla 8-5: FD de Admisión y Desvinculación

ÁREA DE ADMISIÓN Y DESVINCULACIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FAD1. Personal con experiencia	DAD1. Pérdida de la información
FAD2. Constante capacitación	Falta de comunicación y trabajo en equipo
FAD3. Uso de herramientas tecnológicas	DAD3. Inestabilidad laboral
FAD4. Cumplimiento de las normativas	

Realizado por: Mora A. (2022).

Tabla 9-5: FD de Desarrollo y Control de Talento Humano

ÁREA DE DESARROLLO Y CONTROL DE TALENTO HUMANO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FDC1. Buen manejo del presupuesto Personal proactivo y con experiencia FDC3. Conocimiento técnico – operativo FDC4. Baja rotación del personal	DDC1. Falta de eficiencia en el trabajo DDC2. Despidos constantes del personal DDC3. Ambiente inadecuado

Realizado por: Mora A. (2022).

Tabla 10-5: FD de Salud y Seguridad Ocupacional

ÁREA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FSS1. Atención eficaz y eficiente FSS2. Trabajo en equipo FSS3. Bueno manejo de las herramientas FSS4. Personal capacitado FSS5. Conocimiento técnico	DSS1. Presupuesto limitado DSS2. Inestabilidad laboral DSS3. Carecen de herramientas

Realizado por: Mora A. (2022).

5.3.2. Factores externos de la dirección de Talento Humano**Tabla 11-5:** Factores externos de la Dirección de Talento Humano

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
OAD1. Mejorar la imagen institucional OAD2. Capacitaciones constantes OAD3. Uso de nuevas herramientastecnológicas ODC1. Mejoramiento de los procesos ODC2. Mejor control del personal	AAD1. Falla en los procedimientos AAD2. Recorte presupuestario AAD3. Poca colaboración de personalinterno ADC1. Reducción del presupuestoinstitucional
ODC3. Estabilidad laboral ODC4. Capacitaciones específicas delpersonal OSS1. Mejoramiento del espacio físico	ADC2. Equipos de cómputo obsoletos ADC3. Perdida de la información ASS1. Equipos obsoletos ASS2. Despido de personal contantemente

OSS2. Modernización de herramientas	ASS3. Pérdida de la eficiencia en el trabajo
OSS3. Incrementar el stock de medicamentos y otros suministros	ASS4. Recorte de presupuesto

Realizado por: Mora A. (2022).

5.4. Elementos orientadores institucionales

5.4.1. *Visión institucional*

Al 2026 la ESPOCH contará con ambientes de aprendizaje disruptivos de grado y posgrado articulados a políticas internacionales que aporten significativamente a la resolución de los problemas sociales con un enfoque de sostenibilidad; contribuirá asimismo con resultados de investigación traducidos en emprendimientos que garanticen la autogestión.

5.4.2. *Misión institucional*

Formar profesionales e investigadores internacionales a través de ambientes de aprendizaje innovadores, capaces de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, mediante la generación de conocimientos y emprendimientos que se traduzcan en autogestión e impacto sobre la sociedad, garantizando así el bienestar de la región, el país y el mundo.

5.4.3. *Ejes estratégicos 2026*

Los ejes estratégicos institucionales para el 2026 son 7, los cuales se evidencian a continuación:

- Disrupción de los ambientes de aprendizaje,
- Fortalecimiento de emprendimiento,
- Fortalecimiento de la sostenibilidad
- Transformación de la autogestión,
- Disrupción de la internacionalización,
- Fortalecimiento del impacto sobre la sociedad,
- Transformación institucional;

Dichos ejes se dividen en ejes básicos de funcionamiento organizacional y ejes estratégicos transversales institucionales, permitiendo así a la institución la continuación de sus funciones reales universitarias.



Ilustración 12-5: Ejes estratégicos y transversales

Fuente: Plan Estratégico 2022-2026.

5.4.4. Valores

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene el enfoque sobre algunos códigos de convivencia para el buen manejo de relaciones sociales.

- Compromiso social.
- Cooperación.
- Disciplina.
- Equidad.
- Ética.
- Identidad.
- Igualdad. Características
- Inclusión.
- Integridad.
- Libertad de pensamiento.
- Responsabilidad.
- Sentido de pertinencia
- Tolerancia.

5.4.5. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2022 – 2026 son los siguientes:

- **Función Docencia:** Garantizar una formación de grado y posgrado con calidad, excelencia y pertinencia social y cultural que responda al desarrollo sostenible del país.
- **Función Investigación:** Potenciar la investigación científica e innovación tecnológica institucional alcanzando estándares internacionales.
- **Función Vinculación:** Fortalecer la vinculación a través de la transferencia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, que generen un impacto en el desarrollo social y económico de las zonas de influencia.
- **Condiciones Institucionales:** Consolidar la gestión administrativa institucional moderna y eficiente con altos estándares de calidad nacional e internacional permitiendo el desarrollo integral de las funciones sustantivas de la ESPOCH.

5.4.6. *Alineamientos a los objetivos estratégicos de la institución*

Las estrategias institucionales son en base a los objetivos estratégicos, para ello se analizó cada una de las estrategias y se tomó las relacionadas a la Dirección de Talento Humano.

Tabla 12-5: Objetivos estratégicos institucionales

OO6. Promover el desarrollo de los sectores sociales y productivos, mediante la transferencia de ciencia, tecnología, innovación, emprendimiento y difusión de las culturas y saberes, en correspondencia a la demanda del entorno y a la responsabilidad social y ambiental de la ESPOCH.
Fomentar el diálogo permanente entre personal académico, sector estudiantil y la sociedad
OO8. Implementar herramientas de Dirección Estratégica que permita una adecuada y oportuna toma de decisiones de las autoridades, garantizando la eficiencia en la gestión institucional.
Lograr la ejecución del proceso de contratación institucional. Elaborar contratos y asesorar en procesos de contratación pública. Contar con el plan anual de talento humano Establecimientos de parámetros de edades según lo que establece la ley. Fortalecer el sistema de administración y gestión de talento humano, garantizando la transparencia y calidad en los procesos.

Promover el mejoramiento continuo de los servidores de la institución en función de sus capacidades y requerimientos institucionales.

Lograr un clima laboral óptimo en los servidores institucionales, que permita el eficiente desempeño y gestión institucional.

Determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores institucionales con fines de capacitación.

Desarrollo de planes de contingencia ante riesgos antrópicos y naturales.

Administración de la seguridad industrial e higiene en el trabajo.

Vigilancia de la salud ocupacional de los servidores politécnicos.

Programa por una politécnica segura y saludable.

Contribuir en la prevención, promoción y atención de la salud integral de toda la comunidad politécnica.

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2022).

Realizado por: Mora A. (2022)

5.4.7. *Programas, proyectos y actividades relacionadas a la dirección*

Los programas, proyectos y actividades se los obtuvo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2022 – 2026. Las cuales según las funciones de la dirección y sus procesos se consideró a los de mayor relevancia con la Dirección de talento humano.

Tabla 13-5: Programas y Proyectos relacionados con la Dirección de Talento Humano

Dirección de Talento Humano		
Programas	Proyectos	Actividades
Administración central	Reducción de personal y renuncias voluntarias	Realizar el seguimiento a la ejecución del proyecto de reducción de personal y renuncias voluntarias.
Administración central	Proyecto de desvinculación de personal académico, administrativo y de servicios	Elaboración y aprobar el proyecto de desvinculación de personal académico, administrativo y de servicio. Seguimiento a la ejecución del proyecto de desvinculación de personal Administrativo académico, administrativo y de servicios Ejecución de los concursos de méritos y oposición.

		<p>Determinación de requerimientos académicos de acuerdo con el área de conocimiento.</p> <p>Determinación de los temas y contenidos de capacitación.</p> <p>Ejecución y evaluación de los planes de capacitación.</p> <p>Actualización del instructivo de clima laboral.</p> <p>Creación de un sistema de análisis del clima laboral.</p> <p>Implementación de evaluación de clima laboral.</p> <p>Ejecución de la evaluación del desempeño al personal de LOES Y Código de trabajo.</p> <p>Elaboración del Plan de Capacitación para el personal administrativo y de servicios.</p> <p>Ejecución del Plan de Capacitación para el personal administrativo y de servicios.</p>
Administración central	<p>Construcción del edificio para el centro de atención en salud, unidad de seguridad y salud en el trabajo, y bienestar politécnico.</p>	<p>Elaboración del proyecto de construcción del Centro de médico Institucional.</p> <p>Estudios definitivos de para la construcción de Centro médico DIM, CASI Institucional.</p> <p>Construcción del Centro de médico Institucional.</p> <p>Atención de salud integral de toda la comunidad politécnica.</p> <p>Desarrollo de brigadas, campañas y ferias de salud.</p> <p>Obtención de permisos de funcionamiento.</p>

		Adquisición de la certificación como Universidad saludable.
--	--	---

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2022 – 2026.

Realizado por: Mora A. (2022).

5.5. Alineamiento estratégico

5.5.1. *Visión de la dirección 2026*

La Dirección de Talento Humano será reconocida como parte integral de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través de una gestión eficaz y eficiente hacía el cumplimiento de todos los procesos institucionales de la gestión de talento humano, con base en propuesta innovadoras y servicios con altos estándares de calidad y con un enfoque de mejora continua permanente con el cumplimiento de las normativas institucionales y nacionales.

5.5.2. *Misión de la dirección 2026*

La Dirección de Talento Humano pretende desarrollar adecuadamente los procesos administrativos que le competen, ayudando a cumplir con los objetivos institucionales, cuidando los intereses, la satisfacción y la estabilidad de los usuarios internos y externos. Mediante la permanencia de colaboradores idóneos con habilidades blandas, para las distintas áreas.

5.5.3. *Valores de la dirección*

Los valores que tiene la Dirección de Talento Humano se basan en los valores que posee la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, puesto que estos son para la mejora de la buena convivencia y el cumplimiento de todas sus labores.

- **Trabajo en equipo:** Trabajar de forma sistematizada, para la agilización de las actividades diarias aportando con ideas y soluciones, para alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa.
- **Equidad:** Todo el personal politécnico tiene la igualdad de oportunidades cualquiera que sea su puesto.
- **Profesionalidad:** Personal con conocimientos, habilidades y experiencia para que la realización del trabajo sea con eficacia.
- **Responsabilidad:** El personal debe cumplir y asumir la consecuencia de sus actos.

- **Transparencia:** Todas las actividades que se realicen deberán ser claras evitando la distorsión de la información.
- **Ética:** Guía fundamental para llevar una buena conducta, diferenciando lo que es correcto o no, teniendo en cuenta el comportamiento tanto individual como grupal y así mantener las relaciones sociales.
- **Tolerancia:** Todos los trabajadores deben mantener el respeto y consideración, de ideas, creencias o prácticas, sean o no diferentes a las propias.
- **Sentido de pertenencia:** Nivel de agrado, amor y cuidado que se tiene hacia alguna actividad que forma parte de nosotros dentro de la institución.

5.5.4. Objetivos de la dirección

Los objetivos para la Dirección de Talento Humano están relacionados con el objetivo estratégico institucional en el cual establecen lo siguiente: “Consolidar la gestión administrativa institucional moderna y eficiente con altos estándares de calidad nacional e internacional permitiendo el desarrollo integral de las funciones sustantivas de la ESPOCH”.

5.5.4.1. Admisión y desvinculación

Objetivo estratégico: Fortalecer la asesoría en los procesos, la capacitación del personal, el control interno y la evaluación a la comunidad politécnica propiciando las condiciones adecuadas para la mejora institucional.

5.5.4.2. Desarrollo y control de Talento Humano

Objetivo estratégico: Implementar nuevos mecanismos para la custodia de la información, fomentar el desarrollo integral del talento humano existente en la dirección y orientar la estructura organizacional según los procesos y funciones que garanticen el correcto desarrollo de las actividades de acuerdo con los requerimientos institucionales.

5.5.4.3. Salud y Seguridad Ocupacional

Objetivo estratégico: Promover la salud y la seguridad en las labores de todos los politécnicos a través de una asesoría técnica, control y evaluación de riesgos que propicien la protección del personal politécnico.

5.5.5. Estrategias de la dirección para la consecución de los objetivos

Las estrategias que se establecerán serán relacionadas a cada objetivo estratégico para cada uno de los procesos dentro de la Dirección de Talento Humano.

Tabla 14-5: Admisión y desvinculación

Objetivo	Estrategias
Fortalecer la asesoría en los procesos, la capacitación del personal, el control interno y la evaluación a la comunidad politécnica, propiciando las condiciones adecuadas para la mejora institucional.	E1. Realizar un diagnóstico de las necesidades actuales del personal con una visión a futuro.
	E2. Identificar las temáticas necesarias para la capacitación de los funcionarios, considerando los conocimientos y experiencia del capacitador.
	E3. Evaluar constantemente el cumplimiento de los procesos.
	E4. Estructurar un nuevo sistema para el mejoramiento del servicio de asesoría en la dirección.
	E5. Realizar una evaluación y control a los funcionarios politécnicos sobre la realización de sus actividades.

Realizado por: Mora, A. (2022).

Tabla 15-5: Desarrollo y control de Talento Humano

Objetivo	Estrategias
Implementar nuevos mecanismos para la custodia de la información, fomentar el desarrollo integral del talento humano existente en la dirección y orientar la estructura organizacional según los procesos y funciones que garanticen el correcto desarrollo de las actividades de acuerdo con los requerimientos institucionales.	E1. Aprovechar los conocimientos que poseen los funcionarios de la DTIC para mejorar la custodia de la información.
	E2. Crear una nueva estructura organizacional óptima que se adapte a las necesidades actuales del personal.
	E3. Realizar una redistribución de actividades que permita la eficacia en los procesos de acuerdo con la normativa.

	E4. Establecer actividades que permitan el desarrollo de aptitudes y habilidades.
--	---

Realizado por: Mora, A. (2022).

Tabla 16-5: Salud y seguridad ocupacional

Objetivo	Estrategias
Promover la salud y la seguridad en las labores de todos los politécnicos a través de una asesoría técnica, control y evaluación de riesgos que propicien la protección del personal politécnico.	E1. Aprovechar los conocimientos del personal competente para informar a la comunidad politécnica sobre cualquier temática de salud y seguridad laboral.
	E2. Contribuir a la formación integral de los funcionarios en servicios de Salud.
	E3. Implementar nuevos servicios de Salud para el resguardo de toda la comunidad politécnica.
	E4. Realizar un mantenimiento de la infraestructura y equipos de salud.

Realizado por: Mora, A. (2022).

5.5.6. Programas, proyectos y actividades de la dirección

El diseño de los programas, proyecto y actividades para la Dirección de Talento Humano son elaborados en base a las estrategias y objetivos planteados para cada proceso que posee la dirección.

Tabla 172-5: Programas, proyectos y actividades de admisión y desvinculación

ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES
E1. Realizar un diagnóstico de las necesidades actuales del personal con una visión a futuro.	Fortalecimiento de los procesos orientados al personal interno y externo.	PYQ1. Fortalecimiento de la formación integral del personal	Estructuración y aplicación de una encuesta para diagnosticar las necesidades del personal que conforma la Dirección de TH.
E2. Identificar las temáticas necesarias para la capacitación de los funcionarios, considerando los conocimientos y experiencia del capacitador.			Elaboración, aprobación y ejecución de un cronograma de capacitación trimestral.
E3. Estructurar un nuevo sistema para el mejoramiento del servicio de asesoría en la dirección.		PY2. Actualización de sistemas de la Dirección de talento humano.	Aplicación de una solicitud para la intervención de la DTIC para la renovación de los sistemas, automatización y actualización de la información.
			Implementación de un CHATBOT en la página web, como herramienta de asesoría en los procesos para personal.
E4. Evaluar constantemente el cumplimiento de los procesos. E5. Realizar un seguimiento y control a los funcionarios politécnicos sobre la realización de sus actividades.		PY3. Seguimiento y evaluación de la Mejora del control de los procesos.	Creación de una lista de verificación de desempeño individual a cada funcionario de DTH.

Realizado por: Mora, A. (2022).

Tabla 18-5: Programa, proyectos y actividades para desarrollo y control de Talento Humano

ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES
<p>E1. Aprovechar los conocimientos que poseen los funcionarios de la DTIC para mejorar la custodia de la información.</p>	<p>Adecuación de nuevos mecanismos y fortalecimiento de la estructura organizacional en la dirección de TH.</p>	<p>PY1. Implementación de nuevos mecanismos para la custodia de la información.</p>	<p>Aplicación de una solicitud para intervención de la DTIC para la implementación de un sistema para la seguridad de los documentos institucionales.</p>
<p>E2. Crear una nueva estructura organizacional óptima que se adapte a las necesidades actuales del personal.</p>		<p>PY2. Fortalecimiento de la estructura organizacional</p>	<p>Observación de los resultados obtenidos comparando el desempeño actual con el periodo anterior de la DTH.</p>
<p>E3. Realizar una redistribución de actividades. que permita la eficacia en los procesos de acuerdo con la normativa.</p>			<p>Asignación de actividades de acuerdo con la experiencia y habilidades de cada miembro que conforma DTH.</p>
<p>E4. Establecer actividades que permitan el desarrollo de aptitudes y habilidades.</p>		<p>PY3. Desarrollo integral de los funcionarios</p>	<p>Generar actividades extralaborales y de integración, con el fin de mejorar el ambiente laboral.</p>
			<p>Observación y evaluación por medio de una escala de valoración comprendida del “1 al 5”, la integración y cooperación entre los Funcionarios que conforman la DTH.</p>

Realizado por: Mora, A. (2022).

Tabla 19-5: Programa, proyectos y actividades para Salud y Seguridad Ocupacional.

ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES
E1. Contribuir a la formación integral de los funcionarios en servicios de Salud.	Fortalecimiento de la salud y seguridad para la comunidad politécnica	PY1. Protección, implementación y formación integral para los funcionarios en servicio de salud.	Elaboración, aprobación, socialización y ejecución de un cronograma de capacitación para los funcionarios sobre la seguridad y salud.
E2. Implementar nuevos servicios de Salud para el resguardo de toda la comunidad politécnica.			Elaboración y aplicación una encuesta para conocer la necesidad de implementación de nuevos servicios que requiere la comunidad politécnica.
E3. Realizar un mantenimiento de la infraestructura y equipos de salud.			Aplicación de una solicitud al DIM sobre el mantenimiento de la infraestructura física y equipos de salud de la ESPOCH para garantizar la salud y seguridad de la comunidad politécnica.
E4. Aprovechar los conocimientos del personal competente para informar a la comunidad politécnica sobre cualquier temática de salud y seguridad laboral para un correcto ambiente laboral.		PY2. Mejorar la difusión de la información sobre la seguridad y salud a los servidores politécnicos.	Conformación de brigadas con el personal del área, considerando la experiencia según la situación actual en el mundo tanto en salud como en seguridad.
	Planificación de talleres prácticos para los servidores sobre los riesgos laborales o temas de salud.		

Realizado por: Mora, A. (2022).

5.5.7. Metas de la dirección

Cada meta planteada es en base a las actividades que se pretende realizar, por consiguiente, cada una de ellas posee un indicador con el cual podemos medir el cumplimiento de estas dentro de la Dirección de Talento Humano.

Tabla 20-5: Admisión y desvinculación

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Estructuración y aplicación una encuesta para diagnosticar las necesidades del personal que conforma la Dirección de TH.	Generar un informe consolidado del diagnóstico de las necesidades del personal de Dirección de TH.	# encuestas aplicadas / # Total de colaboradores que conforman la DTH
Elaboración, aprobación y ejecución de un cronograma de capacitación trimestral.	Realizar un cronograma en el que conste al menos una (1) capacitación por trimestre.	# de capacitaciones ejecutadas x trimestre
Aplicación de una solicitud para la intervención de la DTIC para la renovación de los sistemas, automatización y actualización de la información.	Contar con el soporte de dos técnicos informáticos para la optimización de los sistemas en la DTH.	# de técnicos informáticos designados exclusivamente para la DTH
Implementación de un CHATBOT en la página web, como herramienta de asesoría en los procesos para PI Y PE.	CHATBOT en funcionamiento en la página web de la DTH.	CHATBOT en funcionamiento
Creación de un esquema de verificación del desempeño individual de cada funcionario de la DTH.	Generar un informe sobre el desempeño de cada funcionario en relación con el cumplimiento de las actividades de cada puesto de trabajo en la DTH.	# de actividades asignadas / # de actividades cumplidas y verificadas

Realizado por: Mora, A. (2022).

Tabla 21-5: Desarrollo y control de Talento Humano

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Aplicación de una solicitud la intervención de la DTIC para la implementación y ejecución de un sistema para la seguridad de los documentos institucionales.	Contar con el soporte de dos expertos para la seguridad de los documentos institucionales.	# de expertos designados exclusivamente para DTH
	Contar con el funcionamiento del sistema de seguridad de la información institucional	% de seguridad garantizado
Observación de los resultados obtenidos comparando el desempeño actual con el periodo anterior de la DTH.	Cuadros comparativos sobre el desempeño actual versus el periodo anterior.	Cumplimiento anterior (escala cuantitativa) / cumplimiento actual (escala cuantitativa)
Asignación de las actividades de acuerdo con la experiencia y habilidades de cada miembro que conforma DTH.	Contar con la adecuada realización de las actividades por funcionario durante un periodo de prueba de 3 meses.	# de actividades realizadas eficiente por funcionario de la DTH
Generación de actividades extralaborales y de integración, con el fin de mejorar el ambiente laboral.	Contar con al menos una (1) actividad extralaboral al mes con el personal de la dirección de TH.	# de actividades extralaborales realizadas
Observación y evaluación por medio de una escala de valoración comprendida del “1 al 5” la integración y cooperación entre los funcionarios que conforman la DTH.	Obtener un informe sobre los resultados tras la evaluación de integración y cooperación de los funcionarios de la DTH.	# de escala de valoración sobre la integración y cooperación de cada funcionario de la DTH.

Realizado por: Mora. A (2022)

Tabla 22-5: Salud y seguridad ocupacional

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Elaboración, aprobación, socialización y ejecución de un cronograma de capacitación para los funcionarios sobre la seguridad y salud.	Contar con el cronograma de capacitación sobre seguridad y salud.	Cronograma realizado
Elaboración y aplicación una encuesta para conocer la necesidad de implementación de nuevos servicios que requiere la comunidad politécnica.	Tener un informe sobre los resultados obtenidos ante los nuevos servicios.	Nuevos servicios requeridos
Aplicación de una solicitud al DIM sobre el mantenimiento de la infraestructura física y equipos de salud de la ESPOCH para garantizar la salud y seguridad de la comunidad politécnica.	Contar con el 100% de infraestructura y equipos de salud para brindar el servicio de calidad.	% de la infraestructura y equipos de salud en buen estado
Conformación de brigadas con el personal del área, considerando la experiencia según la situación actual en el mundo tanto en salud como en seguridad.	Contar con 2 brigadas anuales conformadas por el personal de salud y seguridad ocupacional	# de brigadas realizadas
Planificación de talleres prácticos para los servidores sobre los riesgos laborales o temas de salud.	Realizar al menos tres talleres prácticos a los servidores anualmente.	# de talleres prácticos realizados

Realizado por: Mora, A. (2022).

CONCLUSIONES

Una vez realizados los talleres dentro de la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se pudo evidenciar que existen ciertas falencias, ya que se les dificulta cumplir con los procesos para la ESPOCH; como consecuencia de lo establecido, no existe una eficiente comunicación con el personal que conforma la dirección, además no poseen normativas donde se determine el tiempo que deben ocupar por cada proceso, por ende, genera insatisfacción en el personal al cual ofertan su servicio.

Tras el levantamiento de la información, el diagnóstico de la dirección es que poseen más debilidades que fortalezas, las mismas que evitan que la entidad cumpla con sus procesos de manera eficaz. En el análisis correspondiente a las variables, tendencias y cisnes negros se notó que se deben considerar varios aspectos hoy en día, por consiguiente, les corresponde plantear precauciones a dichos escenarios futuros establecidos por los actores, ya que al ser un futuro incierto pueden llegar a realizarse.

Finalmente, la dirección de Talento Humano al 2026 deber ser considerada como un pilar fundamental para la ESPOCH, por ello, en el presente trabajo se establecieron soluciones dinámicas, las cuales permitirán mejorar la calidad del servicio que ofrece, y a su vez, satisfacer las expectativas de los usuarios interno y externos de manera efectiva.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Dirección de Talento Humano de la ESPOCH, tomen en consideración los resultados obtenidos de los talleres, diagnósticos y encuestas realizadas al personal interno, de igual manera comprometerse a cumplir con las expectativas plasmadas en el documento. El personal que conforma la dirección debe estar en constante capacitación, ya sea en conocimientos y en la búsqueda de un mejor ambiente laboral intrínseco.

De tal forma es necesario que se los espacios físicos sean adecuados para el mejor manejo de sus funciones, deben comprometerse con la custodia, elaboración y realización de procesos de manera rápida, evitando disgustos internos y con los clientes a los cuales se les ofrece el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

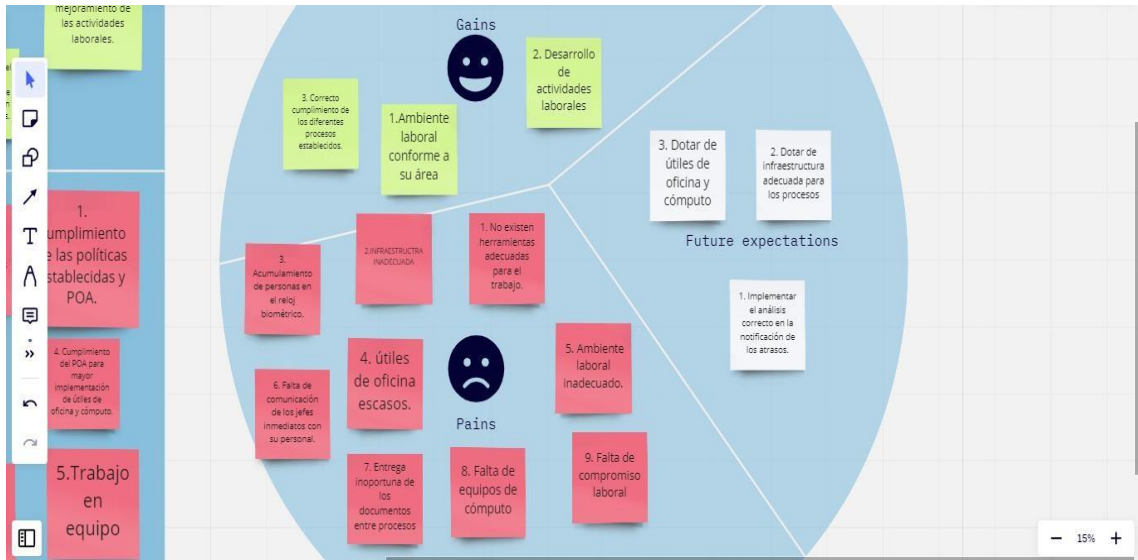
- Aceituno, P. (2017). *Bases y práctica fundamental para la toma de decisiones*. Recuperado de: www.vtte.utem.cl
- Anguita, J. & Repullo, D. (2003). *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Astigarraga, E. (2019). *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*. Recuperado de: <http://publicaciones.icap.ac.cr/>
- Barrera, D., Urzúa, S. & Figueroa, O. (2013). *Enfoques pluri-inter-transdisciplinarios en la prospectiva de desarrollo universitario: Un estudio de casos*. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052013000200008
- Casas, J., Repullo D., & Casas, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Chung, A. (2016). *Modelo Prospectivo a las Universidades Públicas al 2040*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/307181727_Modelo_prospectivo_a_las_universidades_publicas_al_2040, 2–4.
- Colectivo de participantes. (2019). *El arte de planificar*. Recuperado de: <https://bidis.udelac.pa/index.php/BIDIS/catalog/download/4092/4182/12225?inline=1>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://www.continental.edu.pe/>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/>
- Granizo, X., Burbano, A. B., Delgado, & Carlos, P. (2020). *Escenarios prospectivos de la educación superior del Ecuador al 2030*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com>
- Gutiérrez, D., Coronado, J., Arredondo, J., & Méndez, O. (2013). *Estrategias Empresariales*. México: Innovación Editorial Lagares de México.
- Krieger, M., Felcman, I., & Larroca, H. (2020). *Planeamiento Estratégico: Gobierno. Administración pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia*. México: ISBN.
- Lindo, A. (2020). *Prospectiva de la universidad argentina 2030*. Argentina: RAES.
- Mojica, F. J. (2015). *Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica*. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/4785861/dos-modelos-de-la-escuela-voluntarista-de-prospectiva-est...>
- Nicomedes, E. (2018). *Tipos de investigación*. (Tesis de pregrado, Universidad Santo Domingo de Guzmán). Recuperado de: <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

- Ochoa, F. (2014). La Prospectiva. Recuperado de:
<Http://Www.Geocities.Ws/Feochoa/Fase1/T5.Html>.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de investigación*. Recuperado de:
<https://www.researchgate.net/publication/326905435>
- Palmero, S. (2019). *La enseñanza del componente gramatical: el Método deductivo e inductivo*. (Tesis de posgrado, Universidad de la Laguna). Recuperado de: <http://bitly.ws/yWmb>
- Peñafiel, J., Muñiz, L. & Mosquera, L. (2020). *La Planeación Estratégica como herramienta en las Empresas*. Recuperado de: <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.237>
- Ramos, C. (2020). *Los Alcances de una investigación*. Recuperado de:
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>.
- Salinas, M., Vásquez, A., Rodríguez, O. & Saltos, W. (2019). *Escenarios prospectivos de la educación superior al 2030: caso Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado de: <http://bitly.ws/yWmr>
- Vite, F., Trelles, D., Abrigo, P., & Álvarez, P. (2022.). *Nuevas Metodologías para el diagnóstico y la jerarquización de atractivos turísticos en el Ecuador*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6324890>



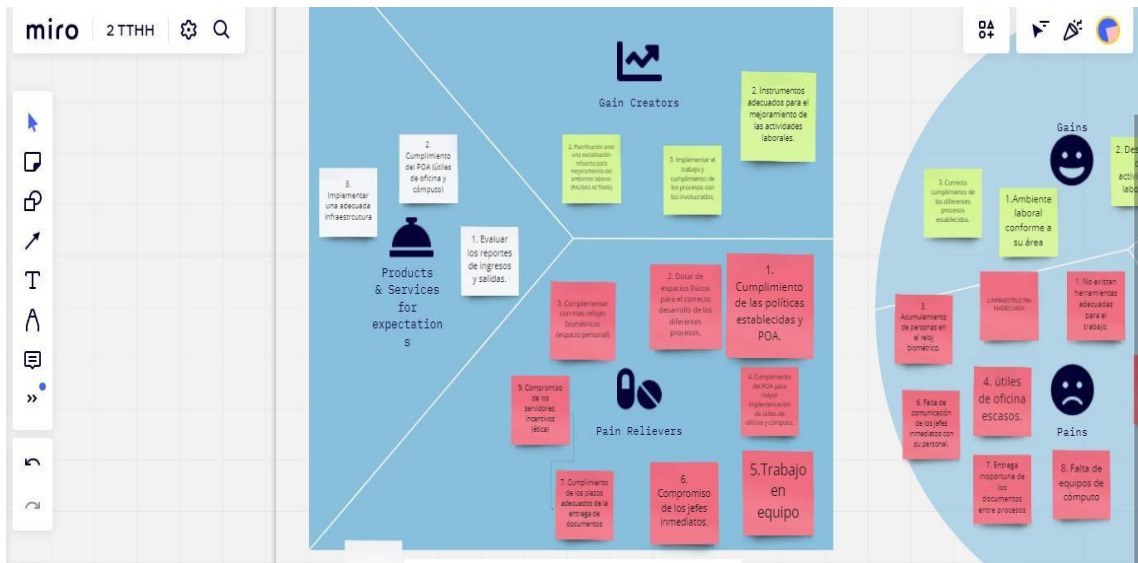
ANEXOS

ANEXO A: DIAGNÓSTICO 1



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaAk/?invite_link_id=43928155395

ANEXO B: DIAGNÓSTICO 1-1



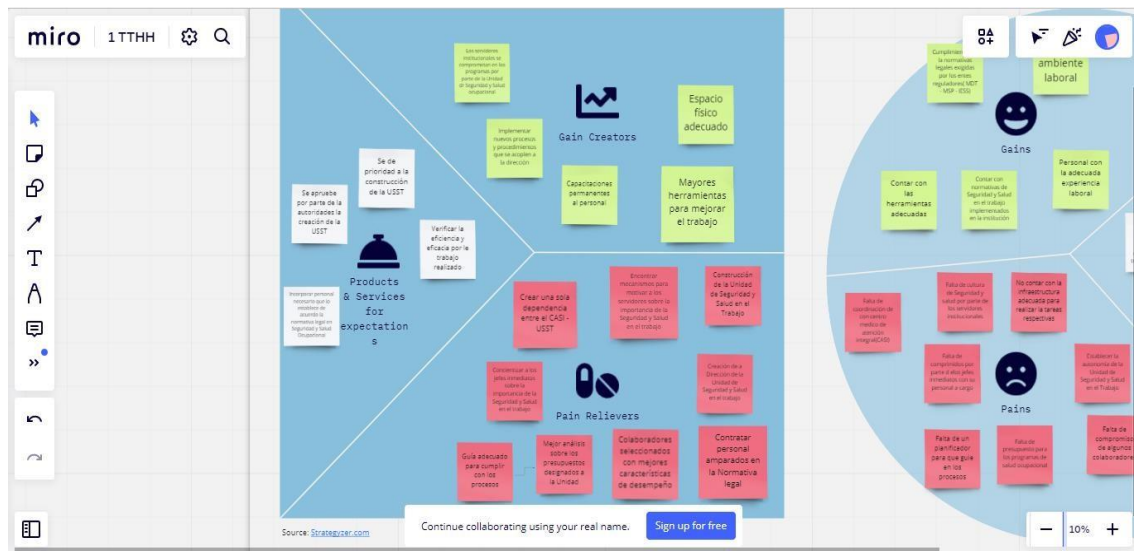
Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaAk/?invite_link_id=43928155395

ANEXO C: DIAGNOSTICO 2



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLa7o=?invite_link_id=450773054659

ANEXO D: DIAGNÓSTICO 2-1



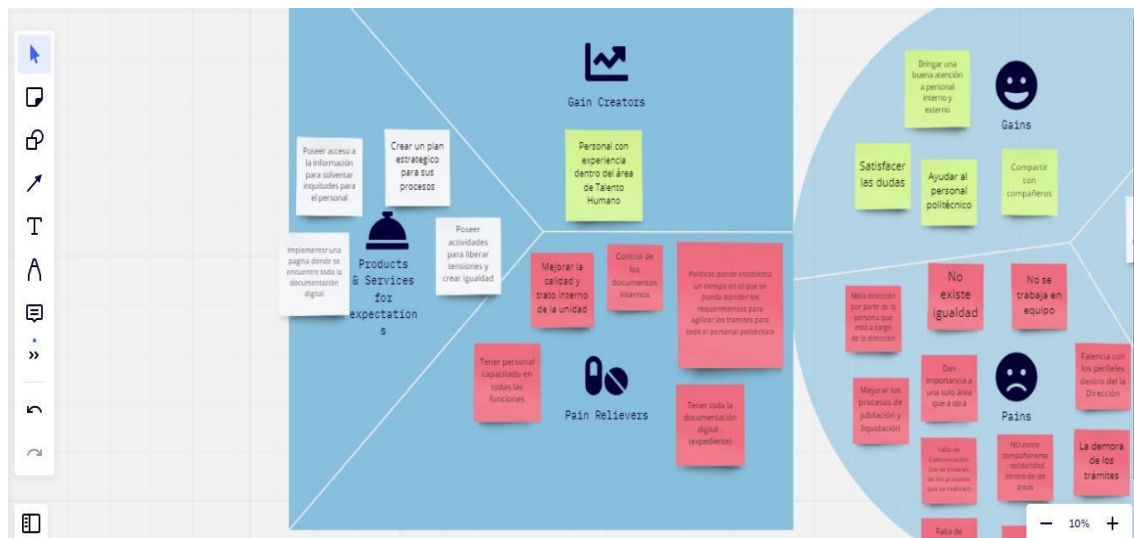
Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLa7o=?invite_link_id=450773054659

ANEXO E: DIAGNÓSTICO 3



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaN4=?invite_link_id=392231854973

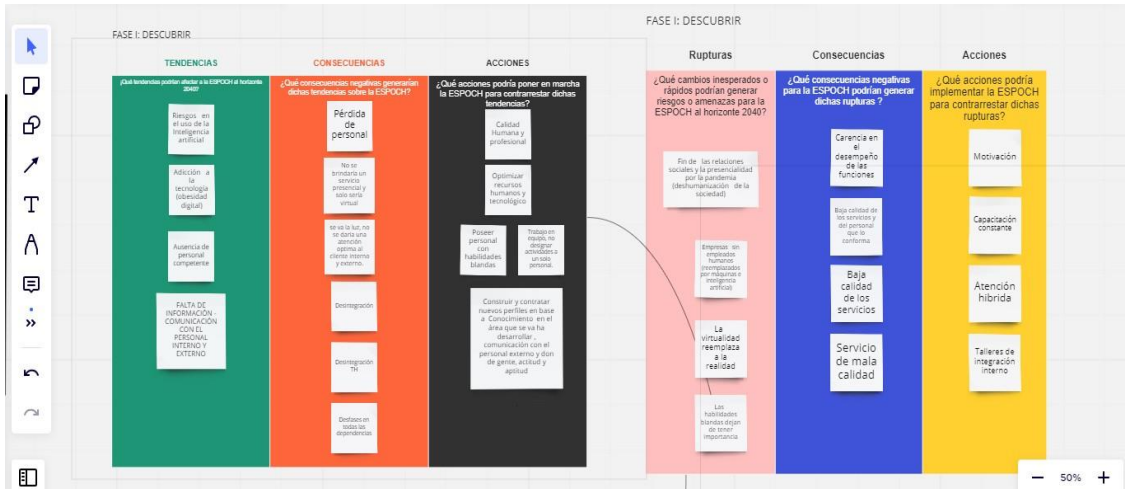
ANEXO F: DIAGNÓSTICO 3-1



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaN4=?invite_link_id=392231854973

FASES

ANEXO G: FASE 1 – DESCUBRIR 1



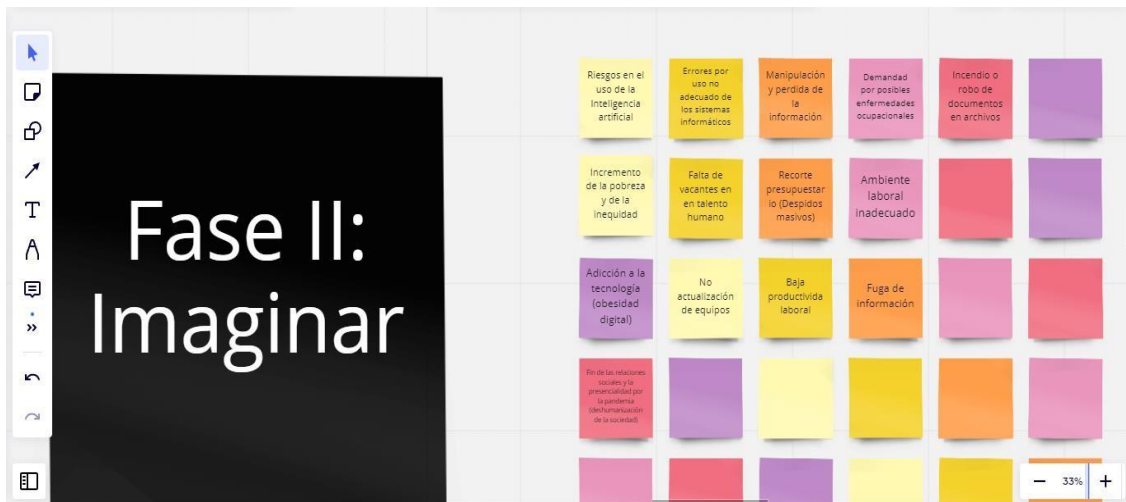
Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvJlgs=?invite_link_id=946933305799

ANEXO H: FASE 1 - DESCUBRIR 1.1



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvJlgs=?invite_link_id=946933305799

ANEXO I: FASE 2 – IMAGINAR (DISTÓPICO)



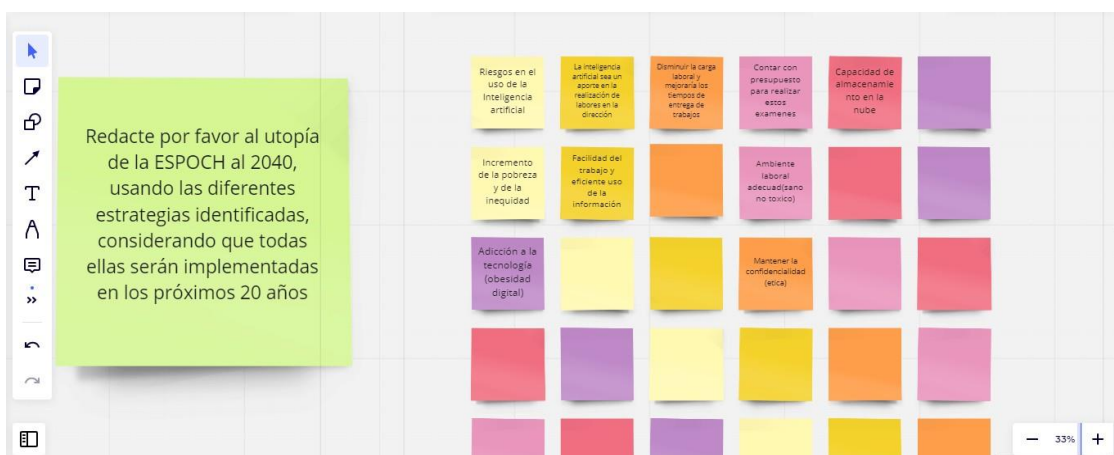
Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaQg/?invite_link_id=157597562917

ANEXO J: FASE 2 - IMAGINAR (ACCIONES)



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaQg/?invite_link_id=157597562917

ANEXO K: FASE 2 - IMAGINAR (UTÓPICO)



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvLaQg/?invite_link_id=157597562917

ANEXO L: FASE 4 - ACTUAR



Fuente: https://miro.com/app/board/uXjVOJvJ1gs=?invite_link_id=946933305799



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 01 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ANAHÍ DOMENIKA MORA PEÑAFIEL
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0181-DBRA-UPT-2023