



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

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES DE**  
**LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO,**  
**PERIODO 2022-2026**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: YAMILA SELINA BOHORQUEZ CHARA**  
**MANUEL VINICIO AUQUILLA CRIOLLO**

**Director: ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORAN**

Riobamba – Ecuador

2023

**©2023, Yamila Selena Bohorquez Chara & Manuel Vinicio Auquilla Criollo.**

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.

Nosotros, Yamila Selena Bohorquez Chara y Manuel Vinicio Auquilla Criollo, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.


Riobamba, 24 de febrero del 2023

**Yamila Selena Bohorquez Chara**  
**C.I 2100893391**

**Manuel Vinicio Auquilla Criollo**  
**C.I 0605072107**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**, realizado por: **YAMILA SELENA BOHORQUEZ CHARA Y MANUEL VINICIO AUQUILLA CRIOLLO** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-02-24
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-02-24
Lic. José Luis López Salazar <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		2023-02-24

## **DEDICATORIA**

El Trabajo de Integración Curricular está dedicado a Dios, a mi padre Fabian Bohorquez, a mi madre Bertha Chara y mis 4 hermanos Thalía, Jeniffer, Cristina y Eliseo Bohorquez que han sido los motivadores principales para continuar hasta el final en mis objetivos planteados, han sido mi apoyo incondicional tanto psicológica y moralmente que no permitieron que me rinda en los momentos más difíciles. Por otra parte, quiero dedicarle de forma especial a mi abuelita Luz María Padilla y a mi tío Alfonso Bohorquez que en mi niñez me mostraron por primera vez una universidad y me direccionaron en este camino.

Yamila

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que me han brindado a lo largo de esta etapa de mi vida.

Manuel

## **AGRADECIMIENTO/S**

Esta investigación tuvo muchas horas de trabajo exhausto por lo que quiero expresar mi agradecimiento profundo a Dios y a mis padres por llenarme de fortaleza en este camino del conocimiento, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad estudiantil, a mi director y asesor de tesis por su enseñanza, comprensión y paciencia en las horas de tutoría. También agradezco con todo mi corazón a mis compañeros, docentes y amigos por compartir su aprendizaje y modelos de estudios durante todo este proceso universitario. Por otra parte, quiero agradecer de forma específica a los miembros de la Dirección de Relaciones Internacional-ESPOCH y a la Dirección de Planificación-ESPOCH por toda su apertura en brindar información para la ejecución del trabajo de investigación.

Yamila

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez, así mismo expresar mi gratitud a los docentes de la universidad en especial a mi director el Ing. Edison Calderón y a mi asesor el Ing. José Luis López por su enorme enseñanza e impulsarnos a seguir con el tema de tesis. También quiero hacer énfasis mi agradecimiento a la Ing. Fresia Pazmiño por otorgarnos información para el desarrollo del trabajo de Titulación.

Manuel

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Limitaciones y delimitaciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Problema General de Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Problemas específicos de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1 <i>Objetivo General</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.2 <i>Objetivo Especifico</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6.1 <i>Justificación teórica</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6.2 <i>Justificación metodológica</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6.3 <i>Justificación práctica</i>.....</b>	<b>7</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Referencias teóricas.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 <i>Plan</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1.1 <i>Definición de plan</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.2 <i>Niveles operacionales del plan</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.3 <i>Tipos y niveles de plan</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2 <i>Plan estratégico</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2.1 <i>Pensamiento estratégico</i>.....</b>	<b>13</b>

2.2.2.2	<i>Fases de planificación estratégicas</i> .....	14
2.2.2.3	<i>Beneficios y limitaciones</i> .....	14
2.2.3	<b><i>Prospectiva</i></b> .....	15
2.2.3.1	<i>Definición de la prospectiva</i> .....	15
2.2.3.2	<i>La importancia de la Prospectiva como elemento rector de la planificación</i> .....	16
2.2.3.3	<i>Direccionamiento Prospectivo Estratégico</i> .....	17
2.2.4	<b><i>Proceso metodológico que direccionará la reflexión prospectiva</i></b> .....	19
2.2.4.1	<i>Descubrir</i> .....	19
2.2.4.2	<i>Imaginar</i> .....	20
2.2.4.3	<i>Diseñar</i> .....	20
2.2.4.4	<i>Actuar estratégicamente</i> .....	21
2.2.5	<b><i>Métodos prospectivos</i></b> .....	21
2.2.6	<b><i>Prospectiva estratégica</i></b> .....	22
2.2.7	<b><i>Internacionalización</i></b> .....	23
2.2.7.1	<i>Concepto de internacionalización</i> .....	23
2.2.7.2	<i>La internacionalización de la Educación Superior como factor estratégico en el desarrollo regional basado en innovación</i> .....	23
2.2.7.3	<i>Ámbitos y modalidades de cooperación universitaria</i> .....	24

### CAPITULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
3.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
3.1.1	<i>Cualitativa</i> .....	26
3.2	<b>Nivel de Investigación</b> .....	26
3.2.1	<i>Investigación exploratoria</i> .....	26
3.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	27
3.3.1.1	<i>No experimental</i> .....	27
3.3.2	<i>Según la intervención en el trabajo de campo</i> .....	27
3.3.2.1	<i>Transversal</i> .....	27
3.4	<b>Tipo de estudio</b> .....	28
3.4.1	<i>Documental</i> .....	28
3.4.2	<i>De campo</i> .....	28
3.5	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	29
3.5.1	<i>Población</i> .....	29



3.5.2	<i>Muestra</i> .....	29
3.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	29
3.6.1	<i>Métodos</i> .....	30
3.6.1.1	<i>Método inductivo</i> .....	30
3.6.2	<i>Técnica</i> .....	30
3.6.2.1	<i>Focus Group</i> .....	30
3.6.3	<b>Instrumentos de investigación</b> .....	31
3.6.3.1	<i>Plataforma miro</i> .....	31

## CAPITULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	32
4.1	<b>Fase I. Descubrir</b> .....	32
4.1.1	<i>Diagnostico prospectivo: mapa de empatía y de valor</i> .....	32
4.1.1.1	<i>Aspectos positivos Alegrías</i> .....	32
4.1.1.2	<i>Aspectos negativos frustraciones</i> .....	33
4.1.1.3	<i>Expectativas</i> .....	35
4.1.2	<i>Listado de tendencias (fase I)</i> .....	37
4.1.3	<i>Listado de rupturas (fase I)</i> .....	39
4.1.4	<i>Listado de cisnes negros (fase I)</i> .....	40
4.2	<b>Fase II. Imaginar</b> .....	41
4.2.1	<i>Narración futura distópica</i> .....	42
4.3	<b>Fase III. Diseñar</b> .....	44
4.3.1	<i>Diseño de nuevos servicios</i> .....	44
4.3.1.1	<i>Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas</i> .....	45
4.3.1.2	<i>Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica</i> .....	45
4.3.1.3	<i>Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización</i> .....	46
4.3.1.4	<i>Homologación de la malla curricular a nivel internacional</i> .....	46
4.4	<b>Fase IV. Actuar</b> .....	47
4.4.1	<i>Estrategias futuras consensuada</i> .....	48
4.4.2	<i>Visión del futuro</i> .....	52
4.4.2.1	<i>Micro escenarios del Departamento de Relaciones Internacionales 2026</i> .....	56
4.4.3	<i>Visión 2026 para la internacionalización</i> .....	56
4.4.4	<i>Árbol de competencias del Departamento de Relaciones Internacionales</i> .....	57

## CAPITULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	60
<b>5.1</b>	<b>Título de la propuesta</b> .....	60
<b>5.2</b>	<b>Descripción del departamento de relaciones Internacionales</b> .....	60
<b>5.2.1</b>	<i>Breve descripción histórica de la carrera</i> .....	60
<b>5.2.1.1</b>	<i>Reseña histórica</i> .....	60
<b>5.3</b>	<b>Marco legal</b> .....	60
<b>5.3.1</b>	<i>Ley Orgánica de Educación Superior</i> .....	60
<b>5.3.2</b>	<i>Estatuto Politécnico</i> .....	61
<b>5.3.3</b>	<i>Resolución</i> .....	61
<b>5.4</b>	<b>Elementos orientadores</b> .....	62
<b>5.4.1</b>	<i>Visión</i> .....	62
<b>5.4.2</b>	<i>Misión</i> .....	62
<b>5.4.3</b>	<i>Valores</i> .....	62
<b>5.5</b>	<b>Mapa de proceso de la DRI</b> .....	63
<b>5.6</b>	<b>Organigrama de la Dirección de Relaciones Internacionales</b> .....	63
<b>5.7</b>	<b>Actividades en las que se involucra la oficina de internacionalización en la institución</b> .....	64
<b>5.8</b>	<b>Página web de la DRI</b> .....	65
<b>5.9</b>	<b>Diagnóstico del Departamento/Dirección de Relaciones Internacionales</b> .....	65
<b>5.9.1</b>	<i>Movilidad de docentes a nivel internacional</i> .....	66
<b>5.9.2</b>	<i>Países a los que se ha realizado movilidad</i> .....	66
<b>5.9.3</b>	<i>Académicos extranjeros en la institución</i> .....	67
<b>5.9.4</b>	<i>Publicaciones y artículos presentados</i> .....	67
<b>5.9.5</b>	<i>Autores de las publicaciones y artículos indexados</i> .....	67
<b>5.9.6</b>	<i>Centros, grupos, programas y proyectos de facultad</i> .....	68
<b>5.9.7</b>	<i>Investigadores y técnicos de investigación de facultad</i> .....	68
<b>5.9.8</b>	<i>Programas y proyectos científicos y/o tecnológicos y/o creación artística del IDI</i> ... 68	
<b>5.9.9</b>	<i>Programa de Becas Abiertas Organismos Externos</i> .....	69
<b>5.10</b>	<b>Desafíos de la Internacionalización de la ESPOCH</b> .....	70
<b>5.11</b>	<b>Necesidades de la Internacionalización de la ESPOCH</b> .....	70
<b>5.12</b>	<b>Análisis FODA</b> .....	71
<b>5.12.1</b>	<i>Procesos internos de vinculación</i> .....	71
<b>5.12.2</b>	<i>Procesos internos de investigación</i> .....	72
<b>5.12.3</b>	<i>Procesos internos de docencias</i> .....	72

<b>5.12.4</b>	<b><i>Procesos internos de gestión</i></b> .....	73
<b>5.13</b>	<b>Lineamientos estratégicos</b> .....	73
<b>5.14</b>	<b>Políticas y objetivos</b> .....	74
<b>5.15</b>	<b>Propuesta</b> .....	77
 <b>CONCLUSIONES</b> .....		87
<b>RECOMENDACIÓN</b> .....		88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2.</b>	Tipos de planificación.....	13
<b>Tabla 2-2.</b>	Nacimiento del pensamiento estratégico .....	14
<b>Tabla 3-2.</b>	Fases planificación estratégica.....	14
<b>Tabla 4-2.</b>	Beneficios y limitaciones.....	14
<b>Tabla 5-2</b>	Métodos prospectivos .....	22
<b>Tabla 6-2.</b>	Ámbito y actividades de cooperación universitarias.....	24
<b>Tabla 7-4.</b>	Listado de tendencias.....	38
<b>Tabla 8-4.</b>	Listado de rupturas.....	39
<b>Tabla 9-4.</b>	Listado de Cisnes Negros .....	40
<b>Tabla 10-5.</b>	Aspectos generales.....	65
<b>Tabla 11-5:</b>	Movilidad de docentes a nivel internacional por facultad.....	66
<b>Tabla 12-5:</b>	Países a los que se ha realizado movilidad .....	66
<b>Tabla 13-5:</b>	Docentes extranjeros en la institución .....	67
<b>Tabla 14-5:</b>	Publicaciones y artículos presentados .....	67
<b>Tabla 15-5:</b>	Autores de artículos en revista indexada .....	67
<b>Tabla 16-5:</b>	Centros, grupos, programas y proyectos de facultad aprobados por convocatoria.....	68
<b>Tabla 17-5:</b>	Investigadores y técnicos de investigación de facultad .....	68
<b>Tabla 18-5:</b>	Programas y proyectos científicos y/o tecnológicos y/o creación artística del IDI .....	68
<b>Tabla 19-5:</b>	Programa de Becas Abiertas Organismos Externos .....	69
<b>Tabla 20-5.</b>	Procesos internos de vinculación.....	71
<b>Tabla 21-5.</b>	Procesos internos de investigación .....	72
<b>Tabla 22-5.</b>	Procesos internos de docencias.....	72
<b>Tabla 23-5.</b>	Procesos internos de gestión.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2.</b>	Departamento de Relación Internacionales .....	11
<b>Figura 2-2.</b>	Niveles operacionales del plan .....	11
<b>Figura 3-2.</b>	Prospectiva a Plan Operativo .....	17
<b>Figura 4-2.</b>	Proceso metodológico para enriquecer el plan estratégico.....	17
<b>Figura 5-2.</b>	Articulación entre prospectiva y planificación.....	18
<b>Figura 6-2.</b>	De la prospectiva al plan operativo .....	18
<b>Figura 7-2.</b>	Sistema Integral de Planificación Institucional .....	18
<b>Figura 8-2.</b>	Sistema integral de planificación (Ejemplo ADM).....	19
<b>Figura 9-2.</b>	El proceso de internacionalización universitario desde la estrategia de doble integración .....	24
<b>Figura 10-4.</b>	Aspectos positivos alegrías .....	33
<b>Figura 11-4.</b>	Aspectos negativos frustraciones .....	34
<b>Figura 12-4.</b>	Aspectos negativos frustraciones .....	35
<b>Figura 13-4.</b>	Expectativas del Departamento de Relaciones Internacionales .....	36
<b>Figura 14-4.</b>	Expectativas del Departamento de Relaciones Internacionales .....	37
<b>Figura 15-4.</b>	Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas .....	52
<b>Figura 16-4.</b>	Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica.....	53
<b>Figura 17-4.</b>	Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización.....	54
<b>Figura 18-4.</b>	Homologación de la malla curricular a nivel internacional.....	55
<b>Figura 19-4.</b>	Árbol de competencias del Departamento de Relaciones Internacionales .....	58
<b>Figura 20-5.</b>	Valores de la DRI.....	63
<b>Figura 21-5.</b>	Mapa de proceso de la DRI.....	63
<b>Figura 22-5.</b>	Organigrama de la Dirección de Relaciones Internacionales.....	64
<b>Figura 23-5.</b>	Actividades en las que se involucra la oficina de internacionalización en la institución.....	64
<b>Figura 24-5.</b>	Desafíos de la Internacionalización de la ESPOCH.....	70
<b>Figura 25-5.</b>	Necesidades de la Internacionalización de la ESPOCH.....	71
<b>Figura 26-5.</b>	Lineamientos estratégicos .....	74

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1-4.</b>	Saludo en diferentes idiomas .....	45
<b>Imagen 2-4.</b>	Intercambio estudiantil.....	45
<b>Imagen 3-4.</b>	Programa estudiantil .....	46
<b>Imagen 4-4.</b>	Estudiantes a nivel internacional.....	47
<b>Imagen 5-5.</b>	Página web de la DRI .....	65
<b>Imagen 6-5.</b>	Eje de clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas ....	75
<b>Imagen 7-5.</b>	Eje de comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica .....	75
<b>Imagen 8-5.</b>	Eje autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización ....	76
<b>Imagen 9-5.</b>	Eje de homologación de la malla curricular a nivel internacional .....	76

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

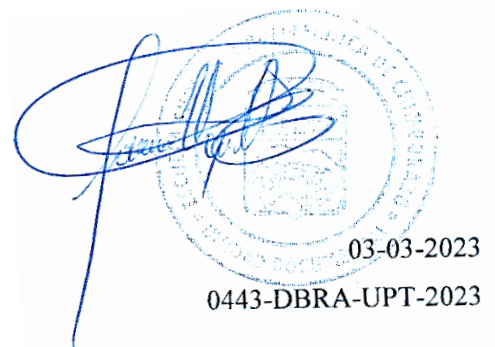
**ANEXO A:** TALLERES EN LÍNEA PARA LA DESARROLLAR LAS FASES DE LA PROSPECTIVA

**ANEXO B:** PIZARRA DIGITAL MIRO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tenía como objetivo elaborar el plan prospectivo estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para la internacionalización de la institución. Dentro de la investigación se utilizó la metodología de investigación cualitativa porque se utilizó la técnica del focus group en los talleres virtuales usando la plataforma Miro que permite interactuar de forma colaborativa entre todos los integrantes del grupo con método inductivo debido a que las pequeñas ideas daban conclusiones generales. También se aplicó un nivel de investigación exploratoria por su poco estudio en la temática prospectiva insertada en un plan estratégico, lo que se puede corroborar en la investigación documental en la que consulto material bibliográfico. Con respecto a la investigación de campo se trabajó directamente con los miembros de la Dirección de Relaciones Internacionales y la Dirección de Planificación y cabe destacar que la población fueron todos los estudiantes y docentes de la comunidad politécnica, sin embargo, el estudio se realizó con una muestra de 90 participantes. Además, se realizó las 4 fases de la prospectiva, la primera fase (Descubrir) consta de un diagnóstico prospectivo, listados de tendencias, rupturas, cisnes negros que permitieron abrir paso a la segunda fase (Imaginar) en la que se hace una narración futura distópica de los posibles escenarios, en la tercera fase (Diseñar) se crea los nuevos servicios y por último en la cuarta fase (Actuar) se clasifica las estrategias futuras consensuadas y la visión del futuro, es importante aclarar que cada una de las fases dependía mucho de otra para dar continuidad con la que se formó políticas, acciones y estrategias que servirán para abrir camino a una comunidad universitaria internacional.

**Palabras clave:** <PLAN>, <PROSPECTIVO>, <ESTRATÉGICO>, <INTERNACIONALIZACIÓN>, <UNIVERSIDAD>.





## ABSTRACT

The objective of this degree work was to elaborate the strategic prospective plan for the International Relations Department of the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo for the institution's internationalization. Within the research, the qualitative research methodology was used. The focus group technique was used in the virtual workshops using the Miro platform, which allows interaction collaboratively among all group members with the inductive method because the small ideas gave general conclusions. An exploratory level of research was also applied because of its little study of the prospective theme in a strategic plan. This can be corroborated in the documentary research in which bibliographic material was consulted. Concerning the field research, we worked directly with the International Relations Department and Planning Department members. It should be noted that the population was all students and teachers of the polytechnic community; however, the study was conducted with a sample of 90 participants. The first phase (Discover) consists of a prospective diagnosis and lists of trends, ruptures, and black swans that open the way to the second phase (Imagine), in which a dystopian future narrative of possible scenarios is made. In the third phase (Design), new services are created, and finally, in the fourth phase (Act), the agreed future strategies and the vision of the future are classified. It is essential to clarify that each of the stages depended heavily on the other to give continuity with which policies, actions, and strategies will serve to pave the way for an international university community to be formed.

**Keywords:** <PLAN>, <PROSPECTIVE>, <STRATEGIC>, <INTERNATIONALIZATION>, <UNIVERSITY>.



---

Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

## **INTRODUCCIÓN**

La prospectiva estratégica se puede definir como una ciencia que construye escenarios futuros posibles en base a los hechos presentes en economía, tecnología y sociedad con lo que se puede construir un plan con lineamientos estratégicos que pueden contribuir al desarrollo de la educación superior. Cabe destacar que la prospectiva no adivina el futuro, sino que lo fabrica por medio de una visión global.

La característica principal de la prospectiva estratégica es que se utiliza la planificación de forma creativa e imaginaria que busca que los actores participen de forma dinámica en las que las ideas del futuro se pueden esbozar en el presente. De la misma forma integra a la investigación cualitativa analizando el comportamiento y opiniones de los actores.

Para analizar la prospectiva estratégica es necesario mencionar la importancia de ver al mundo anticipadamente en la que el mayor desafío es lograr comprensión del presente con un proceso sistemático y riguroso para tener una visión del futuro con argumentos sólidos con los que se pueda trabajar con innovación aprovechando los cambios y aumentando la ventaja competitiva.

Al elaborar un plan estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2022-2026, se ha desarrollado en cuatro capítulos descritos a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, en este capítulo describe el planteamiento de problema, limitaciones y delimitaciones, problema general y específico de la investigación, así como el objetivo general y específico y finalmente la justificación, es decir las razones tanto de forma de teórica, metodológica y práctica.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, en contenido de este capítulo contiene el antecedente de la investigación y las referencias teóricas que sustentan el presente trabajo por medio de autores especializados en la temática. Algo importante que hay que mencionar es que los procesos metodológicos que direcciona a la prospectiva hacen énfasis a las cuatro fases desde sus conceptos y definiciones.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo es el camino de la investigación, en la que se detalla la aplicación de métodos, técnicas, tipo e instrumentos de estudio que se

emplearon para obtener información desde los grupos focales, así mismo es una guía indispensable que direcciona a la investigación.

CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN, en este capítulo se detalla la información recolectada desde el punto de análisis crítico mediante las 4 fases de la prospectiva hasta describir los micro escenarios del Departamento de Relaciones Internacionales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO, en este capítulo se presenta las estrategias futuras consensuadas que deberán acoplarse al plan estratégico permitiendo que la internacionalización se direcciona a la gestión de vinculación, docencia, académica y de gestión de la ESPOCH.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

En Ecuador, la Constitución de la República Ecuador en el art. 350, indica que la finalidad del Sistema de Educación Superior es formar académicos y profesionales con capacidades científicas, tecnológicas y humanistas, que promuevan a la construcción de soluciones, frente a los problemas del país (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008); además, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su quinta, tipifica que las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. (LEY ORGÁNICA DE EDUCACION SUPERIOR, LOES, 2010)

Actualmente la educación superior enfrenta varios desafíos tanto en su estructura y modelo educativo, de acuerdo con la situación coyuntural que vive el país debido a la pandemia por el COVID 19, la educación superior se ha visto afectada, por los siguientes problemas, pasar de la presencialidad a la virtualidad, utilizar la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), generación de proyectos innovadores, recorte presupuestario del estado y otros factores que impiden el logro de las obligaciones institucionales.

En la provincia de Chimborazo al igual que en las otras provincias del país, la Educación Superior viene pasando por ciertos problemas, en la ciudad de Riobamba existen dos universidades públicas son la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) y la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), también varios Institutos de Educación Superior como el Instituto Tecnológico Carlos Cisneros, Instituto Regional Autónoma de los Andes, Instituto Tecnológico Isabel de Godín, Instituto Superior Tecnológico Riobamba, Instituto Superior Tecnológico San Gabriel, las cuales han presentado situaciones que deben mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje como: generar proyectos de vinculación con la comunidad e investigación, proponer proyectos innovadores, generar vínculos con instituciones externas a través de acuerdos, alianzas, homologación de mallas entre otros, que permitan mejorar las condiciones de la Educación Superior y de la sociedad en su conjunto para ello es necesario mancomunar procesos que vayan de la mano con la investigación y vinculación.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo luego de un diagnóstico previo al Departamento de Relaciones Internacionales a nivel de gestión, es un órgano institucional que no cuenta con plan prospectivo estratégico que permita reforzar el proceso de investigación y vinculación internacional. Al no contar con una herramienta de administración se desvía la dirección en que están enmarcados la visión de la institución.

En un análisis a la prospectiva 2040 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se presentan los sucesos futuristas alineados al Departamento de Relaciones Internacionales como los estudiantes y profesores cada vez pierden oportunidad de capacitación y participación científica en el entorno extranjero, por lo que las becas de movilidad no son aprovechadas en su totalidad y se observa una enorme disminución de presupuesto para esta área. Por otra parte, los estudiantes no cumplirán con el perfil profesional por lo que perderán competitividad en comparación con otros profesionales. Una de las principales causas se atribuye es el uso excesivo de la tecnología a raíz de la pandemia, en la actualidad pueden acceder a cualquier parte del mundo con una computadora, sin embargo, interviene de forma negativa en la interacción social.

## **1.2 Limitaciones y delimitaciones**

La elaboración del Plan Estratégico se realizó en el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ubicada en la Panamericana Sur km 1 ½, de la ciudad de Riobamba, de la provincia de Chimborazo.

La formulación del Plan Estratégico se desarrolló en los siguientes parámetros:

**Área:** Ciencias Administrativas

**Campo de acción:** Planificación Estratégica

**Objeto de estudio:** Departamento de Relaciones Internacionales

**Delimitación de espacial:**

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Panamericana Sur 1 ½

**Delimitación temporal:** Periodo 2022-2026

### **1.3 Problema General de Investigación**

¿Cómo incide la elaboración de un Plan Prospectivo Estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en los procesos de la internacionalización institucional?

### **1.4 Problemas específicos de investigación**

- ¿El Plan Prospectivo Estratégico al Departamento de Relaciones Internacionales permitirá tener un desarrollo en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en los procesos de internacionalización?
- ¿Cuál es la situación actual del Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica Chimborazo?
- ¿El plan prospectivo estratégico permitirá determinar programas y proyectos que ayuden a la internacionalización institucional de la ESPOCH?
- ¿Cuáles son los beneficiarios del Plan Prospectivo Estratégico en el desarrollo de la Internacionalización de la Institución?
- ¿Como influirá la internacionalización en el sistema de educativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo?

### **1.5 Objetivos**

#### ***1.5.1 Objetivo General***

Elaborar el Plan Prospectivo Estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mediante la metodología prospectiva para la internacionalización de la institución.

#### ***1.5.2 Objetivo Especifico***

- Elaborar un diagnóstico del Departamento de Relaciones Internacionales de la ESPOCH, mediante el mapa de empatía y valor para mejorar la internacionalización en la institución.

- Analizar las fases de prospectivas mediante la plataforma Miro para el estudio de nuevas tendencias y modalidad educativas del Departamento de Relaciones Internacionales.
- Diseñar programas, proyectos y estrategias que ayuden a la estructura del plan estratégico mediante el diseño de nuevos servicios para el desarrollo institucional a nivel internacional.

## **1.6 Justificación**

Debido a las múltiples dificultades que se presentan al no tener estrategias planificadas dentro de las universidades públicas es más factible el incumplimiento de metas y que la calidad de la educación disminuya, sobre todo cuando el presupuesto asignado para este sector decrece y la utilización de estos recursos dependen de una buena planificación. En ese sentido, el concepto de planificación estratégica surge como un plan sistematizado que muestra detalladamente los caminos previstos en cada actividad, los recursos que se utilizan y el tiempo inicio y fin, estos factores contribuyen al crecimiento organizacional.

La planificación estratégica constituye una variable de importancia crucial para el éxito del Departamento de Relaciones Internacionales, el manejo de esta herramienta facilita la recolección de datos, la evolución de procesos que aportan a la acreditación la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Para lograr los objetivos de estudio se acude al empleo de métodos, técnicas e instrumentos que se consideran propicios para el levantamiento de datos y validez de la investigación.

La ampliación de un plan estratégico en el Departamento de Relaciones Internacionales permite encontrar soluciones concretas para aprovechar al máximo los programas internacionales para investigación, proyectos y pasantías en las que son beneficiados los estudiantes y docentes.

Finalmente, la planificación estratégica obliga a la búsqueda de la eficiencia y eficacia en un entorno desequilibrado y complejos que presenta cada vez la Educación Superior Pública.

### ***1.6.1 Justificación teórica***

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y conceptos esenciales de prospectiva, planificación, estrategia encontrar explicaciones actualizadas de la importancia del plan prospectivo estratégico en diferentes libros almacenados en repositorios como E-book,

revista indexadas, DSpace ESPOCH, página oficial de Reevolution 2040 y de la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas. También para identificar los vacíos al momento de imaginar y materializan el futuro.

Además, la manera en cómo incidirá el plan prospectivo estratégico para mejorar la calidad de educación, referente a los procesos y proyectos de investigación, movilidad e internacionalización de la institución superior.

### **1.6.2 Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude a la investigación científica porque dentro de la metodología se encuentra el enfoque cualitativo, un nivel de investigación abierta y exploratoria, con método inductivo analítico, con manipulación de la variable de diseño no experimental/transversal. El tipo de estudio es documental por la búsqueda sistematizada en fuentes documentadas y de campo por la recolección de datos directos. Se emplea una técnica de debate y discusión donde se analizan las temáticas hasta tener una decisión razonable.

El instrumento de recolección de datos como los talleres permite obtener datos por medio del intercambio de ideas, los mismo que serán examinados y comparados para el desarrollo del plan prospectivo estratégico.

### **1.6.3 Justificación práctica**

En la tesis titulada Hybrid processes for a new era of strategic foresight explicada detalladamente los procesos prácticos que se realizaron para la investigación prospectiva:

*Los procesos tradicionales de Prospectiva comienzan con el análisis del entorno, con la detección de factores de cambio o tendencias, pero no consideran lo que los usuarios de los escenarios (los que van a experimentar los escenarios) puedan necesitar en el futuro. Los temas emergentes que abordaron los propósitos de la investigación fueron codificados y utilizados como temas para estructurar el modelo integrado e híbrido. Cada texto fue examinado y codificado individualmente por cada investigador y luego comparado y discutido para asegurar la confiabilidad entre evaluadores. (Pinto y Medina, 2020a: p.5)*



La práctica que se utilizó se trata de talleres por medio de la plataforma Miro, que permite el desarrollo del análisis de las tendencias de manera virtual y que los participantes aporten con criterios sólidos para luego debatir.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Un estudio realizado en el Plan estratégico para fortalecer la labor docente en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil, indica en su conclusión que:

*Dentro de los estándares de calidad está una de las principales etapas que es el desarrollo de un plan estratégico. A través de este parámetro se busca realizar actividades en un tiempo determinado y con los recursos asignados con el objeto de obtener resultados más eficientes para la toma de decisiones acordes a la realidad que se presenta en el sistema. (...)* (Diaz, 2022, p.35)

De conformidad a la conclusión citada por el autor se evidencia que el desarrollo de un plan estratégico es importante porque permite asignar actividades y recursos para obtener resultados de calidad, así como también sirve para asegurar la correcta toma de decisiones en pro del desarrollo educativo.

En una investigación Prospectiva estratégica de la calidad en la gestión de la Universidad Nacional de Chimborazo-Ecuador en su conclusión afirma lo siguiente:

*Es necesario emprender acciones de empoderamiento e involucramiento de los estamentos universitarios, que tienen influencia directa, tanto en la planificación estratégica como en la prospectiva; y específicamente, en lo referente a las políticas y al sistema de gestión de calidad; a fin de, garantizar un mejor ambiente para una correcta ejecución de éstos, en concordancia con la generación de una proyección positiva del accionar académico y administrativo de esta organización de educación superior.* (Gallegos et al., 2018, p.409)

La conclusión citada por los investigadores permite determinar que es un fundamental fortalecer la planificación estratégica y la prospectiva en las universidades específicamente en las políticas, la calidad de la educación y que posea influencia en lo académico y administrativo de la institución de educación superior.

Investigaciones sobre el Plan Estratégico de la carrera de Mercadotecnia de la Espoch, periodo 2018-2022., concluye lo siguiente:

*Con la elaboración del plan estratégico ayudará a cumplir los objetivos planteados como es obtener la acreditación de la carrera de Mercadotecnia de la Facultad de Administración de Empresa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, si la carrera cumple con sus expectativas, el plan dará solución a varios problemas que presenta la carrera de tal forma se obtendrá resultados beneficiosos para la misma.*  
(Vélez, 2018, p.188)

La investigación del autor determina que la realización del plan estratégico ayudará obtener la acreditación de la carrera mismo que beneficiará a toda la comunidad politécnica como administrativos, docentes y estudiantes garantizando la calidad de la educación superior.

En el libro *Prospectiva estratégica: la universidad ecuatoriana a 2030*, explica el contexto con respecto a la internacionalización, indica que “Si un profesor que nunca ha salido del país no puede enseñar; un estudiante que solo habla español no va a querer internacionalizar. Los retos son grandes y se deberá promover la publicación en revistas de alto impacto, realizar intercambios y hacer movilidad.” (Rodríguez et al., 2020a: p.60)

De lo mencionado por los autores se puede analizar que la internacionalización requiere de viajar a otro país, intercambios para promover investigaciones con los diferentes programas de movilización en la que los docentes y estudiantes aprendan otros idiomas para su crecimiento profesional.

En la misma descripción, en el libro *La internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global* deduce que “es necesario reformar los planes de estudio de la Educación Superior, para pasar de las visiones básicas locales y nacionales de la educación tradicional a una perspectiva global y consciente a través del Programa de Educación Internacional.” (Gacel-Ávila, 2003a: p.141).

En el argumento dicho por el autor se determina que la Educación Superior requiere de una perspectiva futurista que dejen un sistema de aprendizaje ambiguo y se enfoquen en una percepción a nivel mundial por medio de los diferentes Programas de Educación Internacional.

## **2.2 Referencias teóricas**

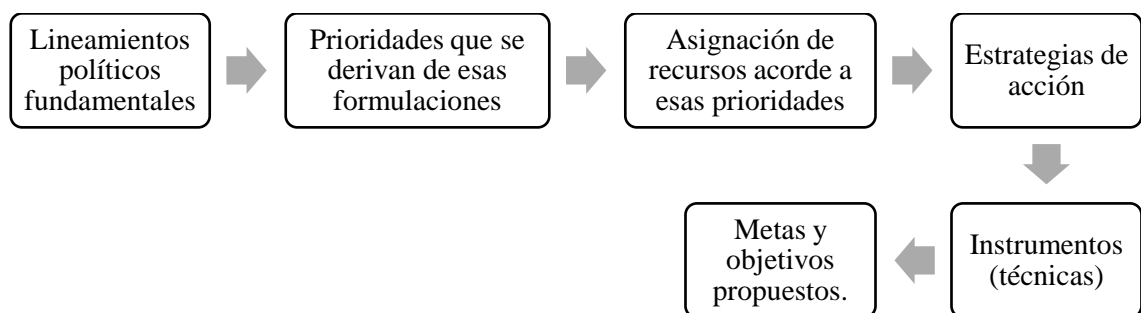
### **2.2.1 Plan**

### 2.2.1.1 Definición de plan

Un plan es un conjunto sistemático de actividades que se llevan a cabo para lograr una acción. Como tal, los planes tienden a satisfacer ciertas necesidades o resolver ciertos problemas. (Santana, 2018, p.9)

Un plan es una especificación de política y técnicas en la que los programas o proyectos son apropiados y están destinados a seguir el desarrollo deseado y potencial de un país o sector. (económico, social o cultural). (Ander-Egg y Aguilar, 2005a: p.15)

También establece que un plan hace referencia a las siguientes decisiones de carácter general:

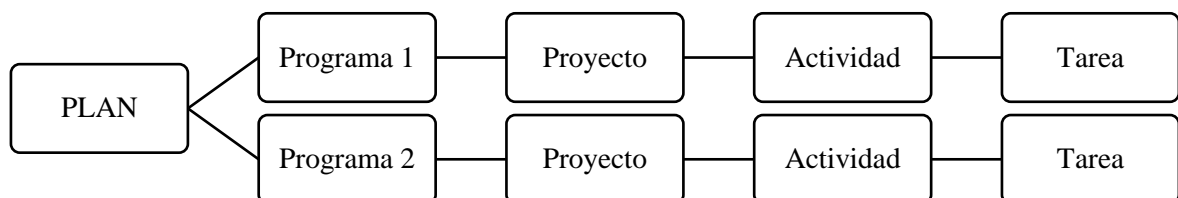


**Figura 1-2.** Departamento de Relación Internacionales

Fuente: Ander-Egg y Aguilar, 2005b: p.15

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

### 2.2.1.2 Niveles operacionales del plan



**Figura 2-2.** Niveles operacionales del plan

Fuente: Ander-Egg y Aguilar, 2005c: p.17

En un sentido amplio, el programa se refiere a “un conjunto organizado, coherente e integrado de servicios o procesos representados en un grupo de proyectos interrelacionados o coordinados de la misma naturaleza.” (Ferrández y Gairín, 2005a: p.160)

Un proyecto representa un nivel más alto de especificación y reúne un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas destinadas a satisfacer un problema o necesidad específica. Más especificaciones nos harán pensar en actividades y tareas. (Ferrández y Gairín, 20050b: p.160)

La actividad es un medio de intervenir en la realidad, a través de la implementación secuencial y la síntesis de las diversas acciones necesarias para lograr las metas y objetivos específicos del proyecto. (Ander-Egg y Aguilar, 1997d: p.16)

La tarea es el proceso de ejecutar una actividad con la máxima materialización y concreción. (Ander-Egg y Aguilar, 1997e: p.17)

### *2.2.1.3 Tipos y niveles de plan*

En el libro *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales* analiza que la clasificación puede variar de acuerdo con los autores, sin embargo, no suele existir mucha coincidencia, pero es posible realizar la clasificación de la siguiente manera:

- Corto plazo. Originalmente de un año o menos. En el período de tiempo que se presenta es estándar para planes anuales o de operaciones. (Macleod et al., 2002a: p.26)
- Mediano plazo. Normalmente de tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados. (Macleod et al., 2002b: p.26)
- Largo plazo. Diez años o más. Este período de tiempo asume un ambiente externo relativamente estable, reflejando una situación frecuente encontrada en planes estratégicos del pasado. (Macleod et al., 2002c: p.26)

Por otra parte, si nos referimos a la amplitud del enfoque o nivel, existen.

- **Nivel estratégico.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la empresa. (Munch, 2008, p.13)
- **Nivel táctico.** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo. (Luna, 2015, p.62).

- **Nivel operativo.** Unidad menor en el que puede separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. La planificación operativa suele materializarse en lo que conocemos como proyecto. (Navajo, 2012a: p.25)

**Tabla 1-2.** Tipos de planificación

TIPOS DE PLANIFICACIÓN	DURACIÓN	FIN	ACTIVIDAD Y PROCESO	FORMALIZACIÓN
Estratégica	5-10 años	Determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines	Orientación y prioridades.	Plan
Táctica	3-5 años	Disposición de los recursos.	Distribución de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos.	Programa
Operativa	Un año	Utilización de los recursos	Desarrollo de las actividades en el espacio y en el tiempo.	Proyecto

Fuente: Medina Torneo. E, 1995

### 2.2.2 Plan estratégico

“Es un proceso de gestión que nos permite visualizar el futuro de una organización de manera integral, arraigado en su filosofía, misión, dirección, metas, objetivos, programas y estrategias para asegurar tu éxito”. (Aranda, 2000, p.27)

En el libro la Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales lo define como:

*El plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, sobre lo que hay que hacer ahora y el camino que deben tomar las sociedades, organizaciones e instituciones en el futuro. No solo para responder a los cambios y exigencias que les impone el entorno y así maximizar la eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para sugerir e identificar los cambios que el entorno demanda.* (Burgwal y Cuéller, 1999, p.25)

#### 2.2.2.1 Pensamiento estratégico

EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender un entorno con aspectos sociales políticos, tecnológicos y económicos nuevos, complejos y diversos.</li> </ul>

- Pensar en otra óptica respecto al entorno.
- Pensar en otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos y definir las políticas que a corto y mediano plazo los posibilitan.

**Tabla 2-2.** Nacimiento del pensamiento estratégico

Fuente: Bueno et al. 1993, p.143

2.2.2.2 Fases de planificación estratégica

**Tabla 3-2.** Fases planificación estratégica

Organización del proceso	Análisis estratégico	Formulación estratégica	Implantación	Control
¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?	¿Dónde estamos?	¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?	¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?	¿Qué estamos haciendo?
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Tomar la decisión de planificar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Identidad de la organización</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Identidad de los grupos de interés</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Análisis de los valores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Análisis interno y externo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Identificación de los elementos estratégicos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Visión</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Misión</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Definición de objetivos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Definición de estrategias</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px; margin-top: 10px;">Redacción del plan estratégico</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px; margin-top: 10px;">Implementación</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px; margin-top: 10px;">Control</div>

Fuente: Navajo, 2012b: p.40

2.2.2.3 Beneficios y limitaciones

**Tabla 4-2.** Beneficios y limitaciones

Ventajas	Limitaciones y barreras
Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.	Adaptar y adecuar la metodología antes de su uso
Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales.	Falta de datos
Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el	Imposibilidad de previsiones fiables

entorno.	
Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas.	Incapacidad para planificar
Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente.	Singularidad de los problemas
Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos.	Falta de tiempo
Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos.	Inversión a largo plazo
Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.	Costo
Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto.	Debe ser realizado en el tiempo mas corto posible
Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo.	Previsiones y prejuicios
Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero.	Incremento de la burocracia y rigidez organizacional
Facilita las funciones de dirección y el seguimiento de las acciones emprendidas.	La separación entre los planificadores y los que planifican

**Fuente:** Navajo, 2016, pp.32-36

**Elaborado por:** Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

### 2.2.3 *Prospectiva*

#### 2.2.3.1 *Definición de la prospectiva*

La palabra prospecto proviene del latín *prospectivus*, que expresa anticipar o predecir; y del griego *prospekt* significa manera de ver algo. Este término está relacionado con el futuro y se utiliza con el propósito de predecir posibles escenarios futuros. (Rodríguez et al., 2020b: p.19)

Por otra parte, la Prospectiva es un proceso analítico y colectivo de visualizar un futuro múltiple para lograr el futuro deseado. (Pinto, 2015, p.21)

Para poder entender el concepto de la prospectiva, en una investigación “PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DESDE LA COMUNICACIÓN”, lo define como:



*La prospectiva busca aumentar las posibilidades de alcanzar el futuro deseado, más allá del pragmatismo. Para ello emplea todos los factores que pueden contribuir a este fin, pero sobre todo el aporte de la voluntad y capacidad de los actores y la difícil negociación de intereses entre ellos sobre la base de un dominio público general se entiende como lo que pertenece y preocupa a todos. (Uranga, 2008, p.9)*

### 2.2.3.2 La importancia de la Prospectiva como elemento rector de la planificación

La decisión política es fundamental para el éxito de cualquier estudio futuro, porque presupone un "deseo de cambio". Sin voluntad de cambio, no hay posibilidad de una reforma social efectiva. (Medina y Ortigón, 2006, p.151)

En el libro de “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica”, afirma que la planificación estratégica por escenarios es importante que:

*Los actores involucrados siempre han considerado factible la transición del pensamiento progresista a la acción estratégica. En otras palabras, no solo los altos ejecutivos sino también los empleados deben involucrarse plenamente en las distintas etapas sin cambiar necesariamente la naturaleza confidencial de algunas apuestas estratégicas específicas. (Godet, 2000, p.16)*

Estos autores brindan algunas aclaraciones sobre el proceso de desarrollo de escenarios:

- Si bien la prospectiva es una herramienta para imaginar el futuro, no por ello se puede garantizar que se generará un cambio en la organización que esté llevando adelante el proceso.
- El hecho de estructurar escenarios no implica que los mismos realmente van a ocurrir.
- Es un ejercicio narrativo entre lo mejor y lo peor que podría pasar.
- La Prospectiva debe abstenerse de replicar el pasado en el futuro.
- La construcción del futuro va mucho más allá de la identificación de tendencias y del mero diagnóstico.
- Prospectiva y Planeación son palabras complementarias. (Miklos y Arroyo, 2015)

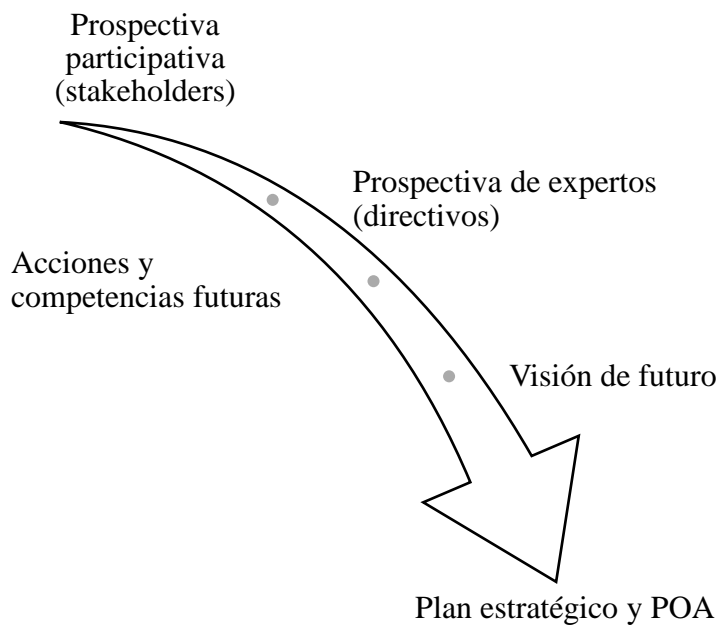
La Planeación Prospectiva y Estratégica incluye cinco dimensiones, ya que con una que falle pondremos en riesgo el proyecto o fracasarán nuestros intentos. Esas cinco dimensiones son:

- Visión de Futuro.
- Gestión de Conocimiento.
- Diagnóstico.

- Gestión del Cambio.
- Indicadores y Mapas Estratégicos.

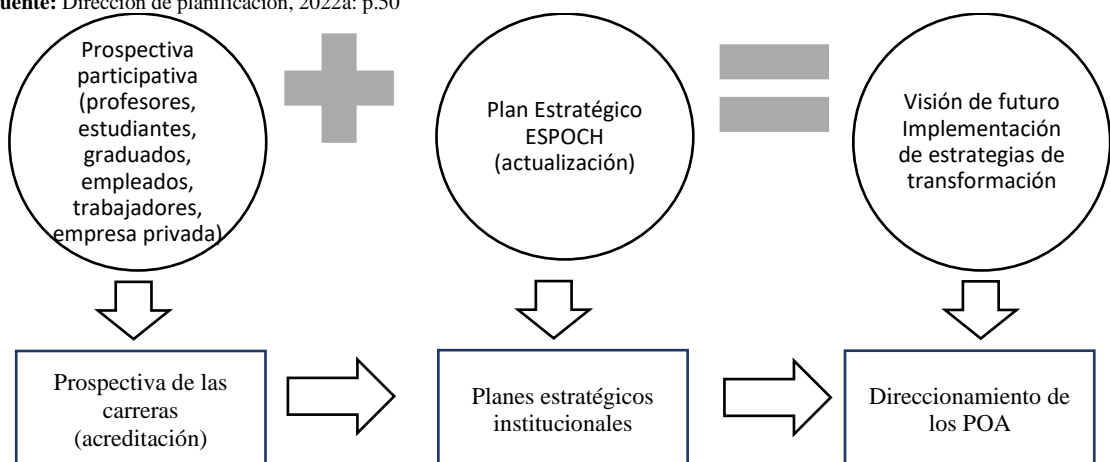
Esas cinco dimensiones nos dicen hacia dónde vamos, de qué modelo de conocimiento partimos, en dónde estamos, qué debemos hacer y cómo vamos a medir nuestro avance. (Baena, 2015, p.153)

### 2.2.3.3 *Direccionamiento Prospectivo Estratégico*



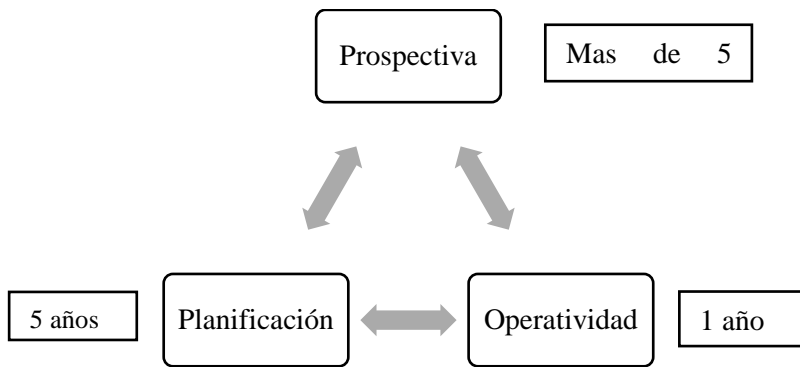
**Figura 3-2. Prospectiva a Plan Operativo**

Fuente: Dirección de planificación, 2022a: p.50



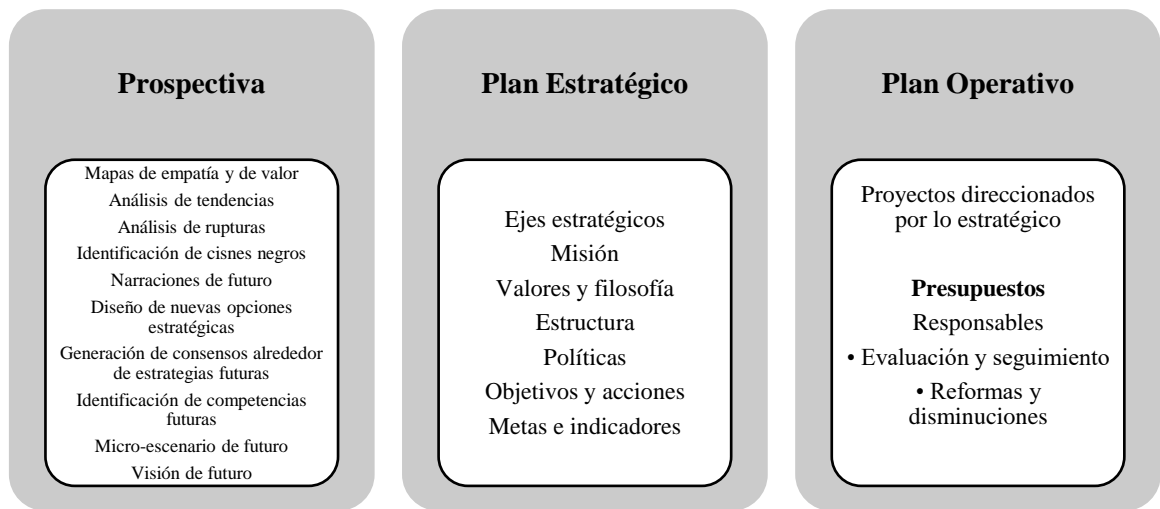
**Figura 4-2. Proceso metodológico para enriquecer el plan estratégico**

Fuente: Dirección de planificación, 2022b: p.8



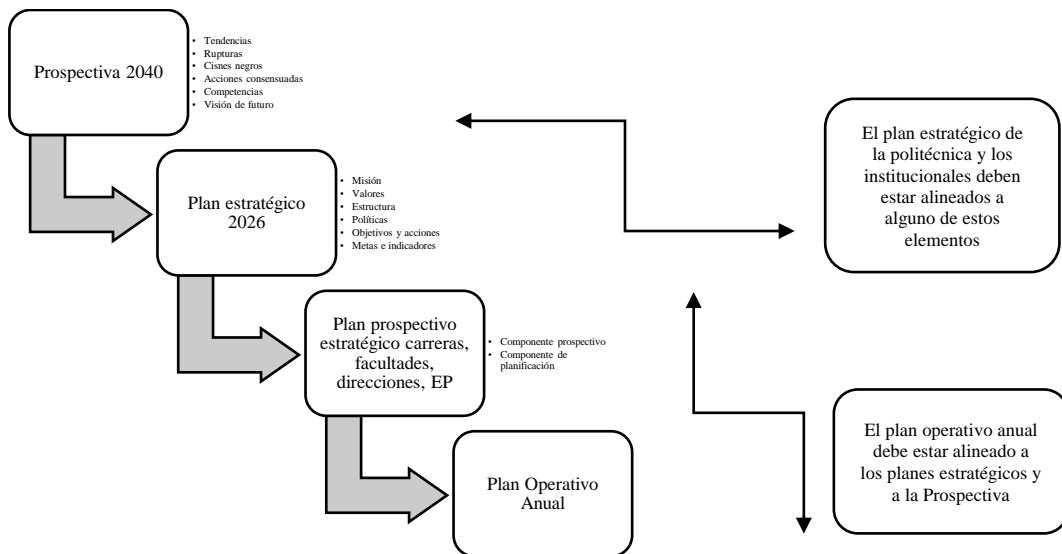
**Figura 5-2.** Articulación entre prospectiva y planificación

Fuente: Dirección de planificación, 2022c: p.10



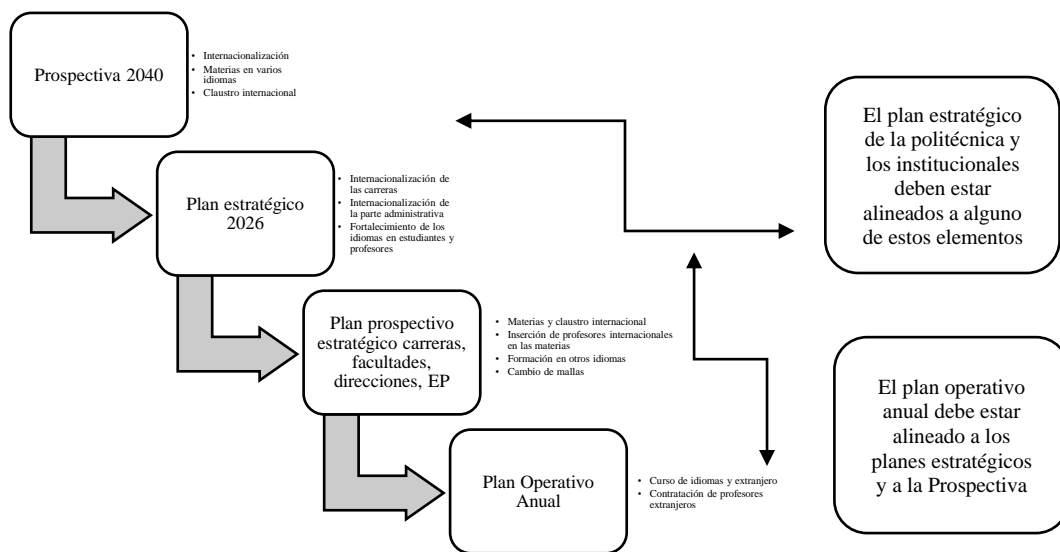
**Figura 6-2.** De la prospectiva al plan operativo

Fuente: Dirección de planificación, 2022d: p.25



**Figura 7-2.** Sistema Integral de Planificación Institucional

Fuente: Dirección de planificación, 2022e: p.24



**Figura 8-2.** Sistema integral de planificación (Ejemplo ADM)

Fuente: Dirección de planificación, 2022f: p.24

#### 2.2.4 Proceso metodológico que direccionará la reflexión prospectiva

Existen varios métodos, técnicas y herramientas que respaldan el análisis prospectivo, la presente se divide en cuatro fases: descubrir, imaginar, diseñar, actuar. (Pinto y Medina, 2020b: p.8)

##### 2.2.4.1 Descubrir

Se busca identificar todos los factores susceptibles de influir en el futuro al que se puede enfrentar una organización, ya que se utilizan diversas herramientas (matriz de tendencia, rupturas, cisne negro, etc.), que promueven el pensamiento y el debate colaborativo. (Pinto, 2021a: p.12)

*Diagnostico prospectivo.* El diagnóstico se refiere a un proceso cognitivo que permite extraer conclusiones futuras a partir del análisis de diferentes contextos, condiciones o situaciones que influyen en el desarrollo de un sistema, proceso u organización para su mejora. (Pérez, 2017, p.11)

*Mapa de empatía.* De acuerdo con un estudio en los Escenarios prospectivos de la Educación Superior del Ecuador al 2030 afirma que:

*Ayudan a definir alegría (lo que se ha logrado como ser reconocido internacionalmente, acreditado, etc.), tristeza (corrupción, falta de infraestructura, etc.) y frustración (necesidad presente y futuro como laboratorios en tecnología*

*avanzada, tecnología avanzada, incentivos para aprendizaje adicional, etc.) que tiene en el sistema de estudio.* (Granizo et al., 2020a: p.158)

*Mapa de valor.* Se construye sobre la información recopilada en el mapa de empatía, con el fin de reforzar la alegría descubierta, implementar el proceso de retroalimentación del duelo e implementar estrategias para satisfacer una necesidad que surge en el sistema. (Granizo et al., 2020b: p.158)

*Tendencia.* Son consecuencias futuras (redactadas bajo forma de oportunidades o amenazas). (Pinto, 2019a: p.158)

*Rupturas.* Son hechos que pueden ocasionar rupturas dentro de las tendencias, pueden ocasionar su estancamiento o cese en cualquier momento. (Granizo et al., 2020c: p.158)

*Cisnes negros.* Son 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., 2020d: p.158)

#### 2.2.4.2 *Imaginar*

La segunda fase utiliza este insumo para crear historias inspiradas en novelas y películas de ciencia ficción, y busca alinear la novela con las características de la organización. (Pinto, 2021b: p.12)

*Narración futura distópica.* En el Libro el Camino de lo Imposible analiza a la narración futura distópica como:

*Una narración futura distópica puede o no ocurrir inmediatamente, con la correspondiente descripción de sus causas y consecuencias. Los escenarios convencionales se pueden escribir o contar como una historia literaria (con personajes, escenario, trama, etc.), todo depende del contexto en el que te encuentres.* (Pinto, 2019b: p.57)

#### 2.2.4.3 *Diseñar*

La tercera fase (Diseñar) retoma estas narraciones ficcionales para plasmar en dibujos o prototipos todo aquello que se ha imaginado previamente, con lo cual se busca materializar al futuro. (Pinto, 2021c: p.12)

*Diseño de varios servicios.* En la investigación “Procesos híbridos para una nueva era de prospectiva estratégica” se determina que:

*La tercera etapa (Diseño) fortalece la conversación estratégica y la capacidad de conjeturar sobre nuevos servicios y productos. Fortalece las narrativas transformándolas en algo más concreto (prototipos) y complementa tres procesos de la etapa anterior: visualizar mejor las consecuencias de las acciones futuras y determinar si se están generando opciones concretas para satisfacer las necesidades latentes de los futuros usuarios. (Pinto y Medina, 2020c: p.13)*

#### *2.2.4.4 Actuar estratégicamente*

En la tesis Estructuración de un modelo prospectivo de Ciencia Ficción y Diseño Especulativo para la identificación de productos y servicios de ruptura afirma que:

*La última (Actuar Estratégicamente) aterriza todo lo imaginado y diseñado anteriormente en acciones y proyectos concretos que se traducirán en una visión de futuro, con lo cual la organización puede iniciar un proceso de Planificación tanto estratégica como operativa. Esta última fase evidencia claramente las pasarelas entre Prospectiva y Planificación y por ende su aporte a las Ciencias Administrativas. (Pinto, 2021d: p.12)*

*Estrategias futuras consensuadas.* Estas estrategias representan potenciales iniciativas futuras, sin embargo, debido al costo y tiempo, no todas pueden ser implementadas, por lo que es necesario pasar por un proceso de priorización. Primero, solo permitir aquellas iniciativas con evidencia de consenso. (Pinto, 2021e: p.360)

*Visión del futuro.* La correcta estructuración de la imagen en una visión y se requiere la habilidad práctica de transformar estos conceptos en objetos concretos y la importante habilidad de filtrar y analizar cada nueva idea. (Pinto, 2021f: p.34)

*Árbol de competencia.* Este árbol captura el conocimiento, la estructura y los servicios futuros que el área necesita adquirir, construir y ofrecer para evitar la distopía. (Pinto, 2021e: p.323)

#### *2.2.5 Métodos prospectivos*

**Tabla 5-2** Métodos prospectivos

FORECASTING	FORESIGHT	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
1. Se basa tendencias.	1. Se basa en tendencias.	1. Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos.
2. Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas.	2. Estudia su evolución por la opinión de expertos.	2. Estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativas.
3. El futuro es uno e inevitable.	3. El futuro es uno, debemos prepararnos para él.	3. No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro.
4. El futuro está condicionado por la evolución estadística.	4. El futuro se analiza con la opinión de expertos.	4. Los escenarios futuribles se determinan por relaciones.

Fuente: Chung, A. 2009

### 2.2.6 *Prospectiva estratégica*

Comprendiendo el concepto en el libro “La prospectiva estratégica” analiza de la siguiente forma:

*La prospectiva estratégica parte al servicio de la acción, a partir de las poderosas sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis proyectada se presenta como un enfoque holístico de la planificación estratégica bajo los escenarios. Su objetivo es proponer direcciones y acciones estratégicas basadas en las capacidades de la organización de acuerdo con los escenarios en evolución del entorno.* (Godet y Durance, 2011, p.35)

El texto Introducción a la Prospectiva Estratégica para la Competitividad Empresarial preparado para el programa “Bogotá Emprende” de la Cámara de Comercio de Bogotá afirma que:

*La prospectiva estratégica es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente y, empleando una metáfora, se podría decir que esta disciplina ayuda a iluminar el presente con la luz del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante.* (Mojica, 2010, p.5)

## 2.2.7 *Internacionalización*

### 2.2.7.1 *Concepto de internacionalización*

En el libro *La internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global*, lo define como “Un proceso educativo que integra dimensiones globales, internacionales, interculturales, comparativas e interdisciplinarias en las funciones de aprendizaje temático, y que tiene como objetivo promover la conciencia global de los valores y actitudes de los estudiantes de los ciudadanos globales.” (Gacel-Ávila, 2003b: pp. 142-143)

Por otro parte en el texto de la revista “La internacionalización, una perspectiva para mejorar la calidad de la educación superior en Ecuador” deduce lo siguiente:

*La internacionalización de la educación superior permite la transferencia de conocimientos entre países, lo que se logra mediante el desarrollo de una amplia gama de actividades como la movilidad de aprendizaje de estudiantes y docentes, afiliación a redes y asociaciones internacionales, participación en proyectos de investigación conjuntos, desarrollo de programas académicos y nuevas iniciativas de investigación entre países.* (Ayala y Valencia, 2018, p.62)

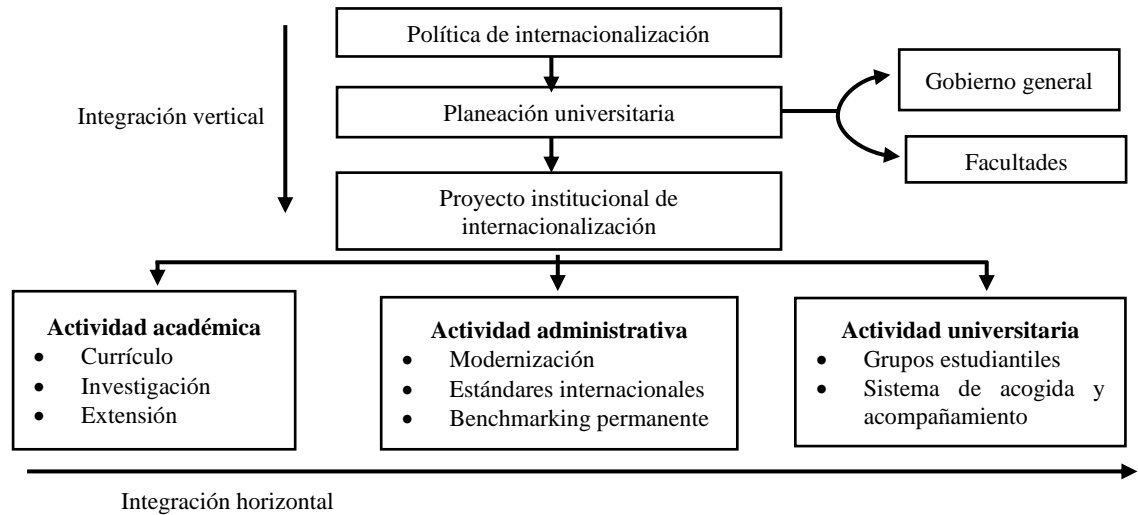
### 2.2.7.2 *La internacionalización de la Educación Superior como factor estratégico en el desarrollo regional basado en innovación*

En el libro “La internacionalización de la educación superior en América Latina y Europa: retos y compromisos” explica detalladamente los siguientes puntos importantes:

- El primero incluye la identificación de los principales desafíos que enfrenta la universidad en materia de formación, investigación y relación con el sector externo, en el marco de las estructuras territoriales, en la construcción de un entorno de innovación. (Prieto & Jiménez de Peña, 2012a: p.155)
- En cuanto al segundo eje, establece una relación directa entre estos desafíos y la necesidad de enfrentarlos siguiendo una estrategia de integración dual, que es integrar los aspectos internacionales en una institución educativa. (Prieto & Jiménez de Peña, 2012b: p.155)
- Esta doble integración se refiere al diseño y desarrollo de un proceso de internacionalización universitaria que no solo tenga en cuenta sus funciones centrales



(docencia, investigación y extensión), sino que desarrolle un enfoque sistemático para incluir referentes internacionales en todas sus actividades. entornos administrativos y académicos). (Prieto & Jiménez de Peña, 2012c: p.155)



**Figura 9-2.** El proceso de internacionalización universitario desde la estrategia de doble  
**Fuente:** Prieto & Jiménez de Peña, 2012d: p.155

### 2.2.7.3 Ámbitos y modalidades de cooperación universitaria

**Tabla 6-2.** Ámbito y actividades de cooperación universitarias

ÁMBITO DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA	ACTIVIDAD DE COOPERACIÓN
<b>Políticas, organización y gestión de universidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambios información, foros</li> <li>• Talleres de benchmarking</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Asesoría</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación, especialización, movilidad</li> <li>• Ampliación de oferta</li> <li>• Actualización curricular</li> <li>• Metodología docente</li> <li>• Postgrado colaborativo</li> <li>• Movilidad de estudiante</li> </ul>
<b>Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación, especialización, movilidad de investigadores</li> <li>• Intercambio de información, eventos</li> <li>• Centros internacionales de I+D</li> <li>• Mejora infraestructura, equipos para la investigación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de I+D: proyectos, redes, contratos</li> <li>• Actividad de difusión y transferencia tecnológica.</li> </ul>
<b>Extensión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio y difusión cultural</li> <li>• Redes institucionales</li> <li>• Vinculaciones institucionales</li> </ul>

**Fuente:** Sebastián, J. 2004

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de investigación

##### 3.1.1 *Cualitativa*

Para simplificar en la investigación cualitativa “El principal objetivo de este tipo de enfoque es describir, comprender, explicar el fenómeno. Es utilizado por las ciencias naturales y sociales para encontrar similitudes y diferencias entre fenómenos.” (Monroy & Nava, 2018a: p.70)

Es necesario resaltar que un estudio “La investigación cualitativa en educación”, en sus conclusiones deducen que la “La investigación cualitativa compromete a los participantes no solamente a investigar respecto del problema sino también a la solución respectiva y oportunidad emergente de la misma. Esta metodología será capaz de observar, describir, analizar, interpretar y hacer comprender la necesidad de superar las limitaciones históricas.” (Cerrón, 2019, p.8)

El estudio sobre Plan prospectivo estratégico para el departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, periodo 2022-2026 permitió a través del modelo prospectivo conocer los criterios y opiniones de los docentes y estudiantes acerca de los procesos que se pueden mejorar para la internacionalización institucional.

#### 3.2 Nivel de Investigación

##### 3.2.1 *Investigación exploratoria*

En tal sentido, la investigación exploratoria “Nos proponemos este tipo de alcance cuando nos adentramos en un tema que ha sido poco estudiado o no ha sido investigado antes.” (Perez, L et al., 2020a: p.213).

En ese mismo contexto los estudios de nivel exploratorio “se desarrollan cuando el objetivo de la investigación es examinar un tema que al momento de iniciar la investigación ha sido poco estudiado o se tiene muy poca información relacionada al tema propuesto.” (Cabezas et al., 2018a: p.68)

La investigación Plan prospectivo estratégico para el departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, periodo 2022-2026 que se desarrolló es tema muy poco estudiado a profundidad por lo que no existe mucha información sobre el tema, en el caso de la metodología prospectiva es algo novedoso y peculiar para un plan estratégico.

### **3.3 Diseño de investigación**

#### **3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente**

##### *3.3.1.1 No experimental*

En este tipo de investigación “las variables estudiadas no se manipulan en forma intencionada, la finalidad de esta investigación es observar los fenómenos tal como se comportan en su contexto natural, para luego analizarla.” (Cabezas et al., 2018b: p.79)

Así mismo, la investigación no experimental se define “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (Sampieri et al., 2014a: p.154)

Las variables de estudio son: Plan prospectivo estratégico (independiente) e internacionalización en la institución (dependiente) y como indica el autor ninguna de las dos variables pudo ser manipulada.

#### **3.3.2 Según la intervención en el trabajo de campo**

##### *3.3.2.1 Transversal*

Este tipo de investigación “recolectan los datos en un solo momento, y por una sola vez. Su propósito es describir las variables y estudiar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Cabezas et al., 2018c: p.79)

En el libro de la Metodología de la investigación científica define a la investigación transversal “Tomaremos los datos una sola vez y los resultados que obtengamos serán válidos para explicar el estado de situación en ese momento específico.” (Perez, L et al., 2020b: p.216)

Debido a los talleres se obtuvieron datos relacionados con el plan estratégico y la internacionalización en un solo periodo de tiempo, esto es el primer trimestre del año 2022.

### **3.4 Tipo de estudio**

#### **3.4.1 Documental**

En líneas generales la investigación documental “Es aquella que persigue recopilar la información con el objetivo de enunciar las teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos y procesos.” (Cabezas et al., 2018d: p.70)

En el libro Metodología de la investigación deduce que la investigación documental “es un proceso sistemático y estratégico que tiene como objetivo, a través de la consulta y observación de fuentes documentales, recolectar y analizar datos para ser leídos, analizados, organizados y ensamblados. Estos datos se pueden obtener de materiales impresos, pero también de documentos de audio y video, así como de mapas y fotografías.” (Monroy & Nava, 2018c: p.26)

La investigación se fundamentó con libros online, documentos, videos, y audios que permitió reflexionar, observar, indagar e interpretar la información y datos para La investigación Plan Prospectivo Estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, periodo 2022-2026.

#### **3.4.2 De campo**

Al respecto la investigación de campo “Se realiza en el mismo lugar geográfico donde se desarrollan los hechos, en las ciencias sociales es donde se desarrollan la mayor cantidad de este tipo de investigaciones como problemas sociales, longevidad, infecciones, creencias, necesidades entre otras.” (Cabezas et al., 2018e: p.74)

De forma similar la investigación de campo “Se realiza en el lugar de los hechos y consiste en obtener información de fuentes directas, sin manipular ni controlar variables. Los datos se recopilan directamente de individuos o grupos de investigación.” (Monroy y Nava, 2018d: p.27)

Todo el concepto descrito confirma que la aplicación de investigación de campo permitió recabar información del Plan prospectivo estratégico en el sitio mismo del Departamento de

Relaciones Internacionales. En este caso para cernir las ideas y sacar las acciones que podían contribuir al plan prospectivo estratégico se trabajó directamente con los miembros de la Dirección de Relaciones Internacionales y la Dirección de Planificación.

### **3.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

#### **3.5.1 Población**

Toda investigación necesita recopilar datos de su población y muestra, de esta forma se define la población como “El conjunto de datos donde se utiliza procedimientos para desarrollar el estudio detallado de un conglomerado de personas se le ha denominado población.” (Cabezas et al., 2018f: p.88)

Por consiguiente, población o universo “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Sampieri et al., 2014b: p. 174)

Por lo tanto, se ha considerado a los estudiantes y maestros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de las diferentes facultades y carreras de la institución educativa, de género masculino y femenino, entre otras variables.

#### **3.5.2 Muestra**

En primer lugar, la muestra “Consiste en seleccionar un subconjunto de unidades de análisis de la población mediante algún método.” (Perez, et al., 2020c: p.232).

Por otra parte, se recalca que “En la realización de la investigación científica es muy notorio las generalizaciones que se realizan a partir de haber realizado las operaciones de la muestra, interpretando que la muestra es una parte del universo total de una población.” (Cabezas et al., 2018g: p.93)

En tal sentido, se ha considerado una muestra deliberada, crítico o por juicio que consistió seleccionar un grupo en base a su conocimiento o propósito que ayudarían a las variables, del total de población se tomó en cuenta a 90 participantes que incluye docentes, estudiantes y personal administrativo que ha participado en los procesos de internacionalización.

### **3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1 Métodos**

#### *3.6.1.1 Método inductivo*

En tal sentido, el método inductivo “Es el razonamiento que orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, parte de enunciados particulares para generalizarse. Generaliza inferencias a partir de un conjunto de evidencias. La inferencia es de abajo para arriba.” (Cabezas et al., 2018h: p.16)

En ese mismo contexto, el método inductivo “Se establece un criterio general a partir del análisis de hechos o fenómenos particulares. Se requiere encontrar la relación de características comunes entre cada caso particular, es decir, parte de lo general a lo particular.” (Monroy & Nava, 2018e: p.61)

Para la investigación se toma en cuenta criterios, opiniones particulares de diferentes participantes que incluye a docentes, estudiantes y personal administrativo con respecto a la internacionalización de la ESPOCH, después de recopilar la información, se establece una conclusión general que permitirá establecer si el razonamiento es válido o invalido.

### **3.6.2 Técnica**

#### *3.6.2.1 Focus Group*

En la actualidad, los focus groups “son utilizados por el aporte que representan en la obtención profunda de información, de tal manera que permiten entender las opiniones, actitudes y creencias hacia productos y servicios desde la percepción de los usuarios.” (Ivankovich y Araya, 2011, p.552)

En el libro Focus Group Methodology: Principles and Practice, afirma lo siguiente en su investigación sobre los grupos focales:

*“Involucran a un grupo de 6 a 8 personas que provienen de entornos sociales y culturales similares o que tienen experiencias o preocupaciones similares. Se reúnen para discutir un tema específico con la ayuda de un moderador en un entorno particular donde los participantes se sienten lo suficientemente cómodos para participar en una discusión dinámica durante una o dos horas. Los grupos focales no*

*tienen como objetivo llegar a un consenso sobre los temas discutidos.*” (Liamputtong, 2011, p.3)

Para realizar los talleres se dividió en 4 grupo de trabajo para que la discusión de las ideas implantadas sean heterogéneas con diferentes puntos de vista, tomando en cuenta todos criterios de los participantes.

### **3.6.3 Instrumentos de investigación**

#### **3.6.3.1 Plataforma miro**

En definitiva, la plataforma miro “Es una plataforma educativa que permite realizar esquemas, plantillas y diagramas visuales de forma colaborativa mediante una pizarra o tablero digital.” (Allende, 2021)

De lo anterior expuesto la plataforma miro “Es una herramienta interactiva que permite trabajar de forma colaborativa mediante una pizarra virtual, es posible crear diagramas, mapas mentales, flujogramas y más. Los pueden usar para sesiones de design thinking, mapas de empatía, procesos creativos y más.” (Arana, 2021)

Para la investigación se utilizó una pizarra digital infinita, fácil de utilizar en los grupos de trabajo colaborativos, en la que se escribían las ideas principales para las 4 fases de la prospectiva.



## CAPITULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Fase I. Descubrir

La fase Descubrir es un proceso que busca la participación de actores claves, en este caso hubo la participación de estudiantes, docentes, y personal administrativo. Esta fase busca sensibilizar a los actores para detectar las necesidades críticas de dichos actores. Se utiliza las matrices prospectivas de tendencias, rupturas y cisnes negros.

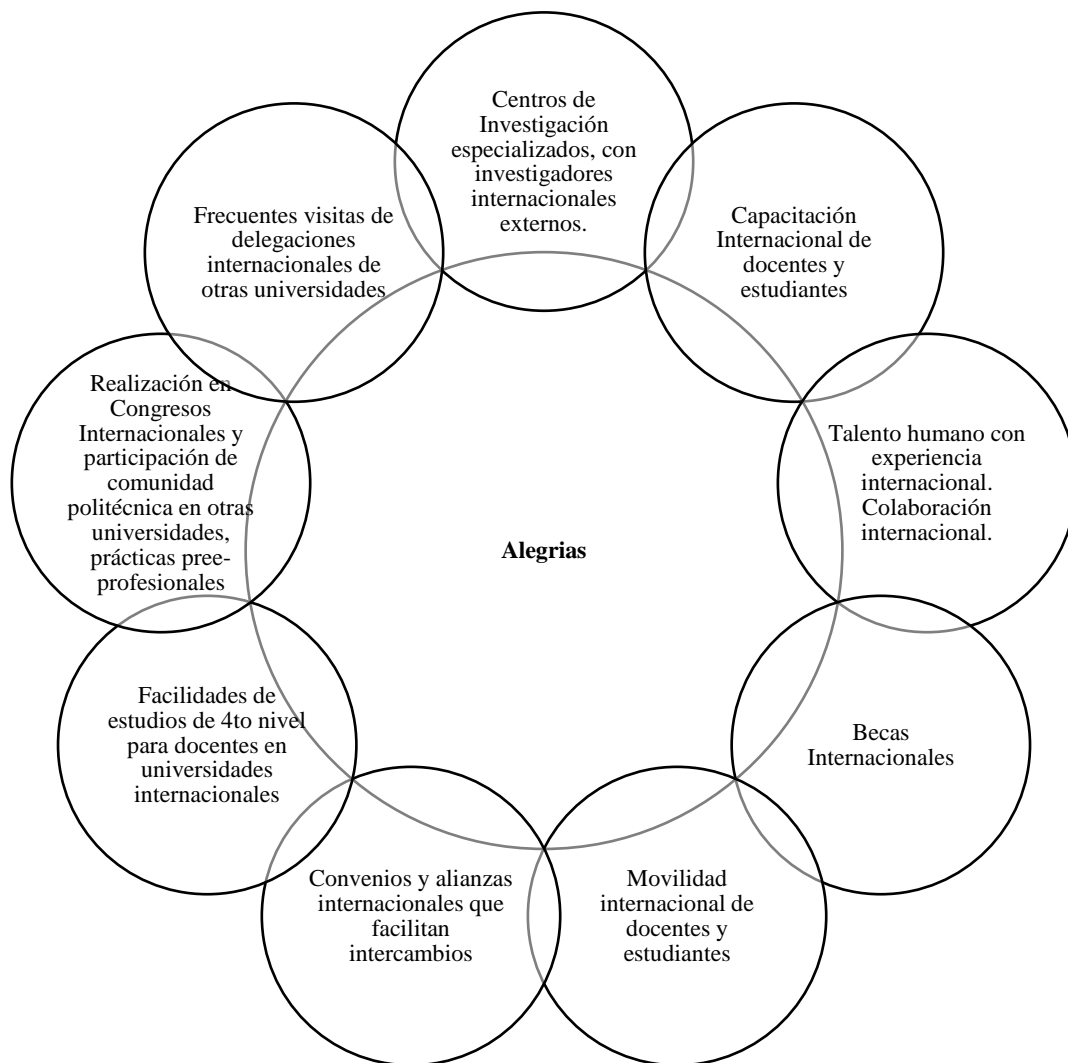
La fase Descubrir tiene 4 partes importantes que se detallan a continuación:

##### *4.1.1 Diagnóstico prospectivo: mapa de empatía y de valor*

En ese mismo contexto, se desarrolló el mapa de empatía y de valor, lo cual permitió establecer el diagnóstico de la situación actual del Departamento de Relaciones Internacionales (DRI), es un proceso que se realizó con participación de varios actores principales, lo cual aportaron con criterios de alegrías, frustraciones y expectativas.

##### *4.1.1.1 Aspectos positivos Alegrías*

Se realizó el mapa de empatía por medio de varios actores principales en los talleres prospectivos, lo cual responde a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los aspectos positivos para la internacionalización de la ESPOCH? y se presentan en la siguiente figura.



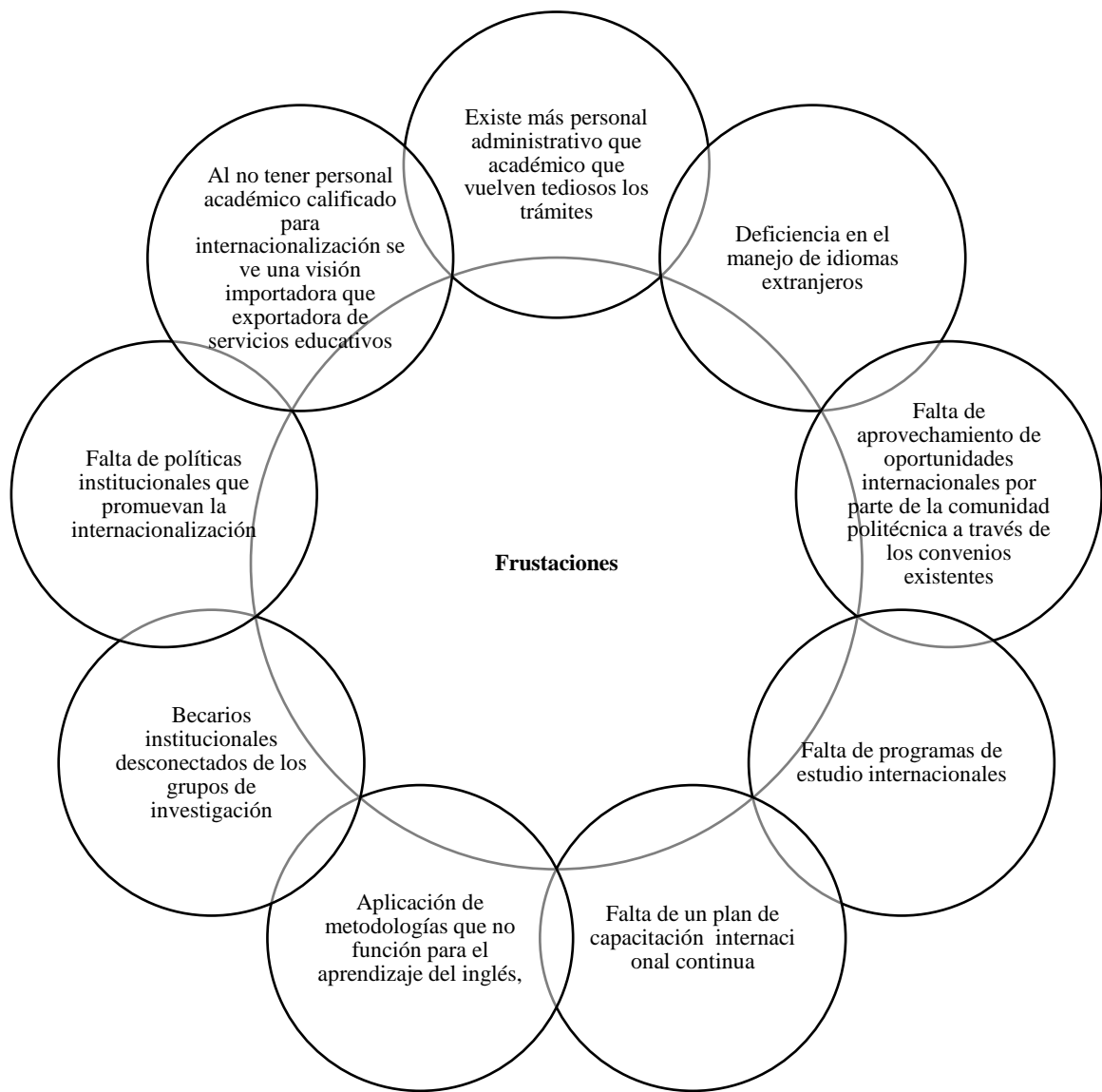
**Figura 10-4.** Aspectos positivos alegrías

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

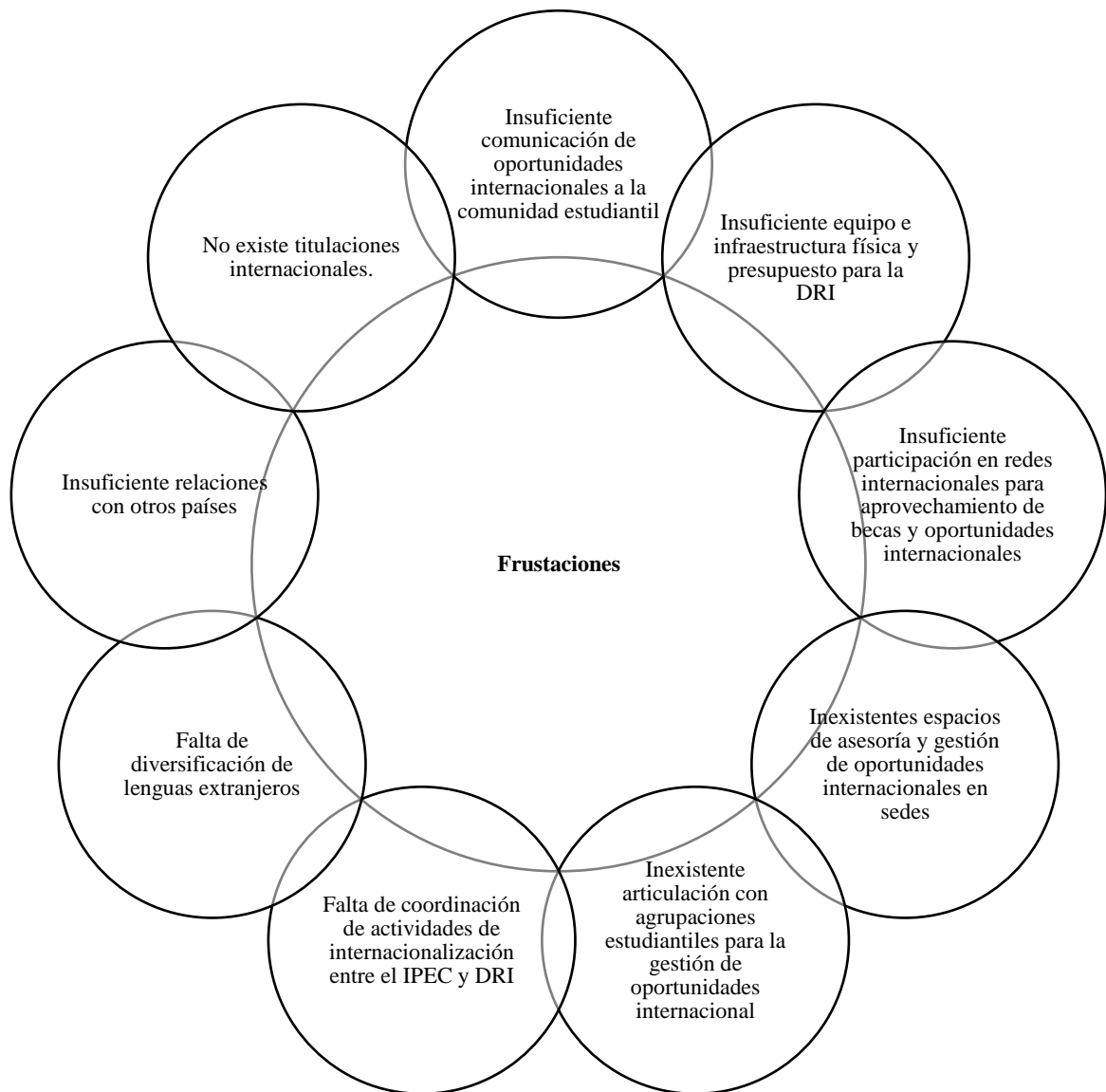
**Interpretación:** Por medio del uso de la herramienta de la prospectiva y mapa de empatía y valor se pudo identificar nueve alegrías que existen con respecto a la internacionalización de la institucional. Estas alegrías representan posibles fortalezas que deberán ser incorporadas en el FODA del Departamento de Relaciones Internacionales.

#### 4.1.1.2 Aspectos negativos frustraciones

A través de la participación de diversos actores clave en los talleres de prospectiva, se establece implementar mapas de empatía, a través de un interrogante que plantea una pregunta ¿Cuáles son los aspectos negativos del Departamento de Relaciones Internacionales? Se muestra a continuación en la siguiente imagen.



**Figura 11-4.** Aspectos negativos frustraciones  
 Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022



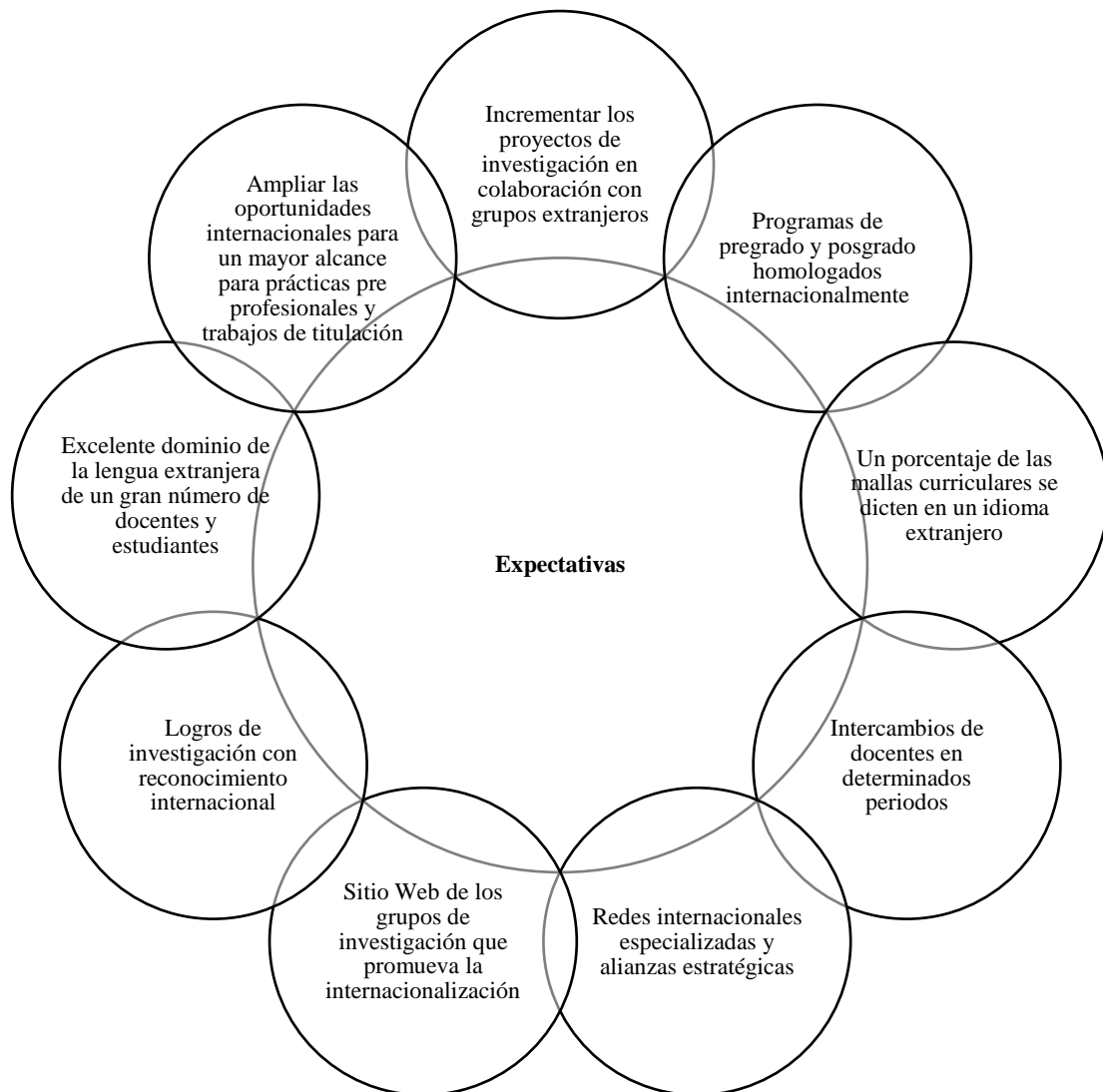
**Figura 12-4.** Aspectos negativos frustraciones

**Elaborado por:** Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

**Interpretación:** Las frustraciones son aspectos negativos o aspectos que afectan una carrera en finanzas, por lo que se elaboró un mapa de empatía que identificó 18 decepciones o tristezas que existen en el Departamento de Relaciones Internacionales, de la misma forma son aspectos de académicos, procesos de gestión administrativa, proyectos de investigación e infraestructura. Estos factores pueden considerarse como debilidades potenciales en el DAFO.

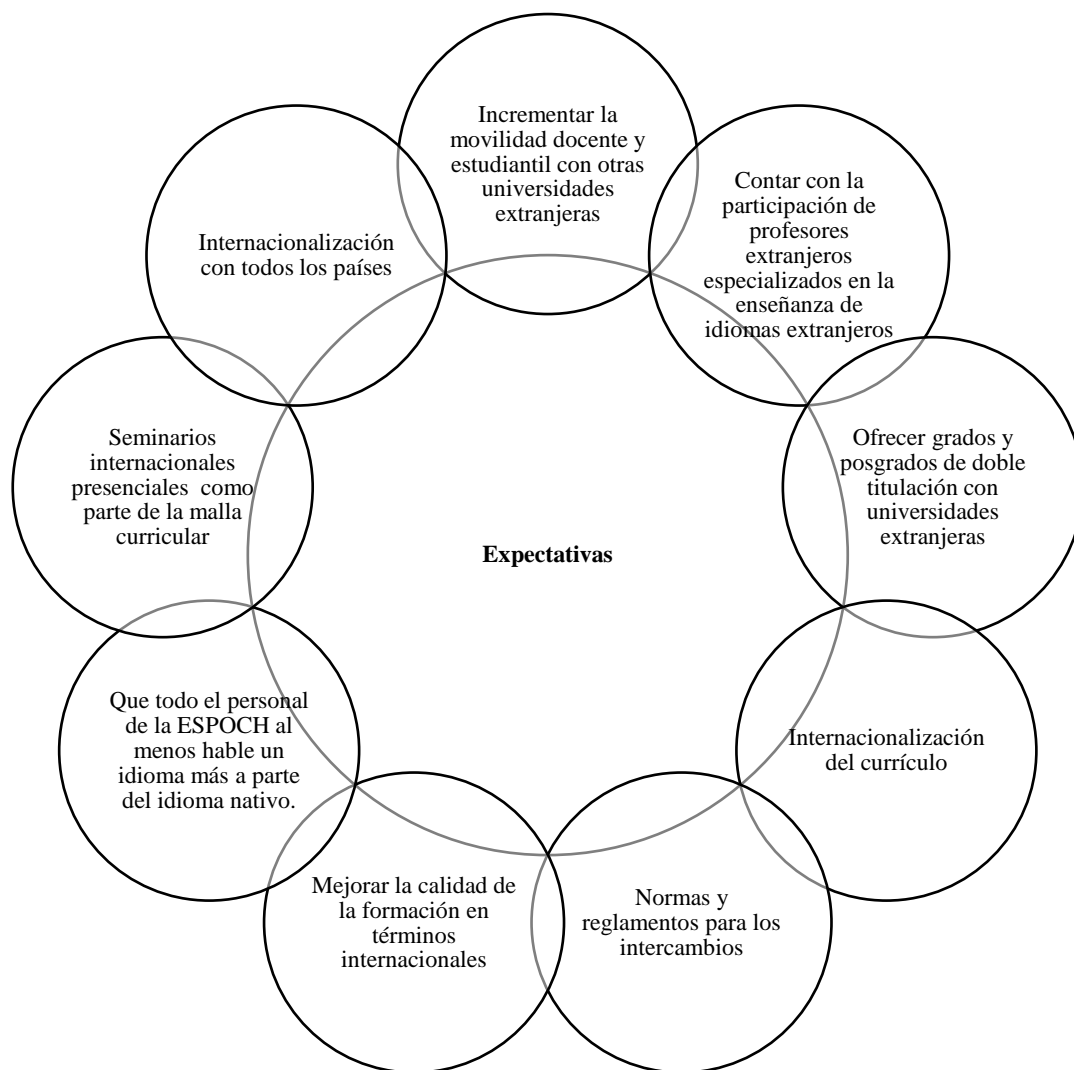
#### 4.1.1.3 Expectativas

Además de reseñar los distintos aspectos positivos y negativos del Departamento de Relaciones Internacionales, nos propusimos establecer diversas expectativas que el departamento puede desarrollar en el futuro para mejorar los aspectos que ofrece.



**Figura 13-4.** Expectativas del Departamento de Relaciones Internacionales

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022



**Figura 14-4.** Expectativas del Departamento de Relaciones Internacionales  
 Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

**Interpretación:** Por medio, al mapa de valor se definen las expectativas que se quieren cumplir en el Departamento de Relaciones Internacionales, es decir, se buscan soluciones a las frustraciones actuales del Departamento de forma integral. Más 18 expectativas para el futuro se puede fijar en el Departamento. Estas expectativas en el plan estratégico del Departamento pueden representar estrategias, programas o proyectos potenciales.

#### 4.1.2 Listado de tendencias (fase 1)

En la segunda parte de la primera fase, se hace un análisis de la lista de tendencias, rupturas y cisnes negros, eventos que es probable que ocurran en el futuro y por lo tanto generen impactos para el DRI.

Se agrupo 4 grupos de trabajo para el análisis correspondiente, formando cada grupo cada grupo con 23 participantes entre alumnos, profesores, personal y ex alumnos, de manera que se proporciona un documento de Excel con una lista de 25 tendencias, rupturas y 10 cisnes negros compilados por la Dirección de Planificación de la Politécnica de Chimborazo, con el objetivo de priorizar las tendencias más influyentes y a través de estos hallazgos avanzados y las acciones correspondientes abordarlas en el futuro. Las acciones deben analizarse por separado y deben seleccionarse aquellos que representen mayor interés en el futuro del Departamento, estas acciones se utilizarán en la etapa 4 del proceso.

Las tendencias seleccionadas en los distintos grupos se presentan a continuación:

**Tabla 7-4.** Listado de tendencias

No.	Tendencias	Consecuencias
1	Las universidades se desconectan de las necesidades de la sociedad	La oferta académica y planificaciones curriculares se alejan de la realidad y necesidades del país
		Desvinculación de la academia con la sociedad en la formación de profesionales.
		Investigación sin objetivo real en la sociedad.
2	Reducción de las asignaciones estatales por crisis generalizada	Desmotivación de la comunidad politécnica
		Estancamiento en el desarrollo de infraestructura
		Calidad de la educación superior
		Docentes sin oportunidad de estudiar en el extranjero.
		Laboratorios sin los recursos suficientes
		No se genera investigación
		Disminución de diferentes recursos
		No se actualizan laboratorios de investigación; así como también se reduce oportunidades de becas y estancias en el exterior y la capacitación docente
3	Existe una internacionalización incipiente en la EsPOCH	Gestión institucional aislada a la realidad internacional
		Profesionales no podrían ejercer fuera del país.
		Escasa cooperación internacional. La ESPOCH pierde oportunidades de abrirse a los avances tecnológicos y científicos actualizados en el mundo.
		Falta de metodologías de investigación en base a globalización
		Sin homologación curricular internacional que facilite la movilidad académica, estudiantil
		Ineficiente gestión administrativa en procesos internacionales, inexistente fortalecimiento de capacidades en el área administrativa

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

Estas tendencias deberán ser analizados para el futuro plan estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales con el objetivo de establecer qué tendencias tienen el mayor impacto en la universidad y cuáles son las fuentes de oportunidad o amenaza (FODA).

#### 4.1.3 Listado de rupturas (fase 1)

De manera similar, los grupos realizaron su propio análisis de los periodos que podrían conducir a cambios de rupturas que pueden afectar en las funciones del Departamento de Relaciones Internacionales en 2026. De esta forma, a partir del documento, realizaron la selección de rupturas, siendo los intervalos los de mayor impacto, y así desarrollar sus propias consecuencias y acciones. Los resultados obtenidos por los grupos se presentan a continuación.

**Tabla 8-4.** Listado de rupturas

No.	Rupturas	Consecuencias
1	Empresas reemplazan universidades (certificaciones como requisito indispensable para conseguir trabajo)	Universidades con menos inversión, menor calidad.
		Menor demanda de estudiantes
		Cierre de carreras y universidades por falta de demanda.
		Cierre inminente de la institución
2	Privatización de la educación superior	La educación queda segregada a una parte de la población
		Disminución de alumnos
		Desaparición de carreras
		La universidad desaparecería
3	El rol del docente se transforma por completo	Pérdida de principios y valores éticos
		Aprendizaje sigue sin ser significativo para los estudiantes.
		Disminución en la calidad de producción científica.
		Disminución de docentes por la falta de preparación al nuevo rol
4	Empresas sin colaboradores humanos (reemplazados por máquinas e inteligencia artificial)	La desaparición de las carreras.
		Los títulos carecen de valor
		Pérdida espacios para profesionales humanos
5	La virtualidad reemplaza a la realidad	Disminución de oferta académica
6	Los graduados prefieren estudiar sus posgrados en el extranjero por temas de costos y virtualidad	Disminución de recursos por matrículas de posgrado.
		Disminución de oferta de posgrado en la universidad.
		Pérdida de relevancia de la universidad por la baja demanda.
		Afectación a la imagen institucional.
		Migración de estudiantes
		Se corre el riesgo de ser Organismo de educación continua y no de posgrado.
7	La universidad deja de lado las carreras largas y ofrece carreras más cortas e incursiona en las tecnologías	Necesidad de nuevo personal para la enseñanza.
		Cierre de carreras con mayor énfasis en la enseñanza de campo.



		Profesionales con menores competencias para el desarrollo de su profesión.
		Cierre de carreras muy largas
		Menos personal en la universidad.
		Personal estudiantil menos capacitado profesionalmente
8	Disminución de la asignación presupuestaria	Incumplimiento de planificación anual.
		Desvinculación del conocimiento y las actividades.
9	La universidad ya no imparte clases en aulas	Infraestructura subutilizada
11	Los títulos carecen de valor Empresas reemplazan universidades (certificaciones como requisito indispensable para conseguir trabajo)	Desempleo de nuestros profesionales.
		La ESPOCH como universidad no existirá
		Títulos sin afinidad a las asignaturas del conocimiento en el cual el docente se desenvuelve
		Menor demanda en la obtención de títulos

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

Las rupturas serán analizadas para el futuro plan estratégico del Departamento con el objetivo de determinar cuáles tienen mayor impacto en la Universidad y cuáles representan una amenaza (FODA).

#### 4.1.4 Listado de cisnes negros (fase 1)

Por último, el mismo grupo realizó su propio análisis de los cisnes negros que podrían conducir a cambios en del Departamento de Relaciones Internacionales. De esta forma, seleccionan del expediente a los cisnes negros más influyentes, y así desarrollan sus respectivas consecuencias y acciones. Los resultados obtenidos para cada grupo se muestran a continuación.

**Tabla 9-4.** Listado de Cisnes Negros

No.	Cisnes Negros	Consecuencias
1	El 80% de los estudiantes y profesores de la politécnica no hablan un segundo idioma	Procesos de internacionalización se vuelven imposibles. No se pueden realizar procesos administrativos por falta de manejo de idiomas, de pierden becas
		Aislamiento educativo
		Menor participación en programas internacionales.
		Dificultad para aplicación en becas y programas al exterior. (Docentes y estudiantes)
		Menor capacidad competitiva en relación a otras instituciones.
		Limitación en la difusión de investigaciones.
		Pérdida de oportunidades de experiencias internacionales.
		No se amplían trabajos conjuntos de investigación, perdiendo contacto con investigadores internacionales.
		Publicaciones con grupos de investigación reducidas.

		Poca participación en convocatorias en otros idiomas.
		Profesionales graduados sin competencias lingüísticas.
2	La sociedad no considera necesarias a las universidades	Poca demanda en estudios de tercer nivel.
		Sociedades subdesarrolladas por falta de investigación.
		Desaparecería la universidad
3	Los estudiantes ya no deben ir a la politécnica todo se trabaja en la virtualidad, el aprendizaje se individualiza y se personaliza	Disminución de habilidad en carreras con énfasis en lo práctico.
		Problemas con las actividades prácticas en carreras técnicas y de campo.
		Insuficiencia de habilidades en el desarrollo de trabajos prácticos.
		Pérdida de redes profesionales, y contacto social.
		Falencias en el aprendizaje
		Desarrollo insuficiente de competencias laborales
		Menor presencia de estudiantes politécnicos en el extranjero.
4	La politécnica pierde sus acreditaciones nacionales e internacionales	Disminución de demanda en las carreras
		Disminución de prevalida de internacionalizarnos.
		Disminución de socios estratégicos internacionales.
		Pérdida de prestigio internacional.
		Reducción del número de estudiantes, pérdida de imagen local e internacional, cierre de la universidad
		Se elimina la oferta académica en el organismo CES.
		Pérdida de competitividad.
		Reducción de presupuesto.
		Pérdida de estudiantes.
		Disminución de oportunidades de alianzas con organismos mundiales y nacionales

Elaborado por: Bohorquez, Y y Auquilla, M, 2022

Los presentes cisnes negros serán analizados para el futuro plan estratégico del Departamento de Relaciones Internacionales para determinar qué tendencias tienen el mayor impacto en la universidad y cuáles son las fuentes de oportunidad o amenaza (FODA).

#### 4.2 Fase II. Imaginar

La segunda fase Imaginar es la etapa que permite desarrollar escenarios prospectivos con total autonomía, determinando las consecuencias positivas y negativas de las acciones futuras a través de la realización de una historia en la que los personajes deben ser incluidos. La historia se desarrolla a partir de los insumos generados en el período anterior (rupturas, cisnes negros, tendencias), en los que se construyen relatos distópicos.

#### **4.2.1 Narración futura distópica**

La historia de un futuro distópico se desarrolla en base a tendencias, rupturas y cisnes negros desarrollados en la primera etapa del proceso, en un intento de contar una historia ficticia sobre lo que el Departamento de Relaciones Internacionales para el 2026.

Seguidamente, la historia en un estilo distópico basado en las principales tendencias identificadas por los grupos de trabajo.

#### **Escenario tendencial Departamento de Relaciones Internacionales ¿Qué pasaría si las cosas empeoran al ritmo de lo que pasa en el 2026?**

Para el 2040 la universidad **esta desconectada de las necesidades de la sociedad**, no ha logrado obtener acreditaciones tanto nacionales como internacionales, no ha incrementado la oferta de programas de intercambios y becas internacionales para docentes, administrativos y estudiantes. Razón por la cual, Matías, un estudiante decide cursar sus estudios en otros países provocando una disminución en la demanda estudiantil, cierre de carreras y subutilización de infraestructura institucional.

Los objetivos de la internacionalización de la ESPOCH no se cumplen, una visión queda sin cristalizarse en virtud de los alcances a corto, mediano y largo plazo. Varios factores han afectado entre los que se puede mencionar **la reducción de las asignaciones estatales por la crisis generalizada** lo que puede ocasionar la disminución de becas y estancias en el exterior, además de no generar vinculación en los proyectos de investigación.

Valeria una docente que desea realizar un intercambio profesional no puede cumplir con su anhelo porque **existe una internacionalización incipiente en la ESPOCH**, la gestión institucional está aislada a la realidad internacional debido a esto existe escasa cooperación internacional y la comunidad politécnica pierde oportunidades de conocer avances tecnológicos y científicos actualizados en otros partes de mundo. Sumado a esto Valeria es una docente con metodología de enseñanza obsoleto lejos de la globalización, sin homologación curricular lo que hace que la toma de decisión de Matías al estudiar en otro país sea la mejor opción.

#### **Escenario de rupturas del Departamento de Relaciones Internacionales 2026 ¿Qué pasaría si el futuro el Departamento de Relaciones Internacionales se vería transformado por cambios inesperados?**

Matías al ver las transformaciones y cambios de la **universidad como el dejar a un lado las carreras largar y ofrece carreras más cortas e incursiona en la tecnología**, las clases de otros idiomas se toma por aplicaciones asumiendo que la **virtualidad reemplaza a la realidad** y al ver que sus amigos graduados preferir estudiar en el extranjero por temas costos, homologación de currículo con un enfoque internacional y virtualidad, Matías también decide aprovechar la misma oportunidad y amplificar sus conocimientos con doble titulación y tres idiomas.

Por otra parte, Valeria, docente de la Universidad insiste en que se **implemente políticas institucionales internacionales**, aunque **su rol de docente se ha transformado por completo**, ha perdido su preparación y el aprendizaje deja de ser significativo para los estudiantes por falta de programas de capacitación y proyectos de investigación con universidades extranjeras. Sumado a esto, ya **no imparte clases en las aulas** por falta de estudiantes en la presencialidad y existiría infraestructura subutilizada.

De la misma forma la infraestructura de la dirección Internacional estaría afectada por la **disminución de la asignación presupuestaria**, perdiendo convenios y programas de movilidad enfocados en prácticas en estaciones experimentales, matriz y sedes por la falta de la Plan Estratégico de internacionalización y la gestión institucional.

Al paso del tiempo se **privatizar la Educación Superior**, por lo que los estudiantes no tendrán conocimientos teóricos y capacidades prácticas y en ese caso **las empresas reemplazaran a las universidades** tomando como único requisito certificados e incluso pueden **trabajar sin colaboradores humanos porque los reemplazaran por máquinas e inteligencia artificial**. Por la inexistencia de alianzas con otras universidades en temas de cooperación, intercambios, pasantías, proyectos de vinculación la dirección de Relaciones Internacionales y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo entraría en proceso de declive hasta su desaparición.

### **Escenario de cisnes negros del Departamento de Relaciones Internacionales 2026**

#### **¿Qué pasaría si lo peor que podría ocurrir se materializa en el futuro?**

Los años han pasado llegando al 2026, y acontecido **un desastre natural** ocasionada por una erupción volcánica del Chimborazo con lo que imposibilitara cumplir la gestión enfoca en los procesos de movilidad, cooperación y relaciones internacionales, capacidades e idiomas de la comunidad politécnica, mediante nuevas tendencias y plataformas digitales, es decir que **la**

**politécnica no utiliza el 80% de su espacio físico debido al fortalecimiento de la virtualidad** y existirá deterioro de infraestructura de la dirección de Relaciones internacionales.

Debido a esta situación, **los estudiantes ya no deben ir a la politécnica todo se trabaja en la virtualidad, el aprendizaje se individualiza y se personaliza** evitando el intercambio de conocimientos e investigación con universidades extranjeras logrando así que **la politécnica pierda sus acreditaciones** nacionales e internacionales disminuyendo índices de producción científica y participación social.

Los procesos de internacionalización se vuelven imposibles, no se pueden realizar procesos administrativos por falta de gestión, dificultad para aplicación en becas y programas al exterior, pérdida de oportunidades de experiencias internacionales, profesionales graduados sin competencias lingüísticas porque **el 80% de los estudiantes y profesores de la politécnica no hablan un segundo idioma.**

**La sociedad no considera necesaria las universidades** por la poca demanda en los estudios de tercer nivel lo que hace que Matías pierda la esperanza de estudiar en una institución de Educación Superior, lo que desaparecía la internacionalización en la educación.

### **4.3 Fase III. Diseñar**

Esta es una fase que permite incrementar la prospectiva estratégica y la previsibilidad sobre nuevos servicios y productos, aumentar la conciencia frente al cambio y mejorar las historias al convertirlas en realidad, algo más específico (un prototipo) y permite completar los tres anteriores pasos del proceso. En este punto, se recomienda utilizar heurísticas al Diseño Especulativo y Crítico, lo que es más importante, pautas de diseño para realizar escenarios mediante la creación de futuros objetos y servicios.

#### **4.3.1 *Diseño de nuevos servicios***

Por medio de la imaginación y creatividad de los participantes, a través del uso de materiales didácticos, entienden el futuro del Departamento de Relaciones Internacionales. En esta sección, es necesario identificar los temas principales que aparecen en el diseño y que pueden ser útiles para futuras planificación estratégica.

#### *4.3.1.1 Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas*

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ha logrado innovar y ofrece profesionalización en varios idiomas a través de la ejecución de convenios con universidades, centros de investigación y empresas multinacionales en el extranjero.



**Imagen 1-4.** Saludo en diferentes idiomas

Fuente: Google imágenes

#### *4.3.1.2 Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica*

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una universidad que se caracteriza por las investigaciones científicas y tecnológicas y que está abierta a otras comunidades universitarias para un amplio intercambio de conocimientos. Una universidad de vanguardia con nuevas tendencias futuras en investigaciones.



**Imagen 2-4.** Intercambio estudiantil





**Imagen 4-4.** Estudiantes a nivel internacional

Fuente: Google imágenes

#### **4.4 Fase IV. Actuar**

En la etapa de actuar será la construcción del micro-escenario y una visión de futuro, que conducirá a la creación de nuevos servicios (formación profesional, comunidad de intercambio, homologación de malla, etc.), que determinarán las capacidades futuras que movilice y comprometa a diferentes actores de la universidad. En este punto se utiliza el Abaque de Regnier donde se registran las acciones/estrategias y se culmina con la construcción de un árbol de competencias.



#### 4.4.1 Estrategias futuras consensuada

Para la fase IV se utilizaron todas las acciones generadas en las matrices de tendencias, rupturas, cisnes negros y en los mapas de valor. Una vez que se consolidaron estas acciones, se procedió a transformarlas en afirmaciones y se las colocó en una encuesta de Google Forms para en su posterior evaluación por parte de los participantes. Se contabilizaron 13 acciones, las mismas que fueron enviadas a los participantes para ser calificadas a través de una escala de colores (verde oscuro, verde claro, rojo claro y rojo oscuro). Los colores están en función de su nivel de aceptación (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Si una persona estaba de acuerdo con la implementación futura de una determinada acción usaba un color verde, caso contrario seleccionaba un rojo.

Se recibieron más de 90 respuestas y a continuación se presentan las 13 acciones que evidencian muy pocos rojos, es decir son aquellas donde existe prácticamente consenso absoluto para su implementación futura en la ESPOCH.

Nº	Acciones	Abaque Regnier																													
1	Gestión de nuevas Alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional (convenios, visitas y misiones protocolarias)	[Green]																								[Light Green]			[Pink]	[Red]	
2	Implementación de procesos de formación continua a nuevas	[Green]																								[Light Green]			[Pink]	[Red]	





Las 13 acciones se clasificaron de acuerdo con su pertinencia 4 ejes estratégicos que son: Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas, Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica, Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización y Homologación de la malla curricular a nivel internacional.

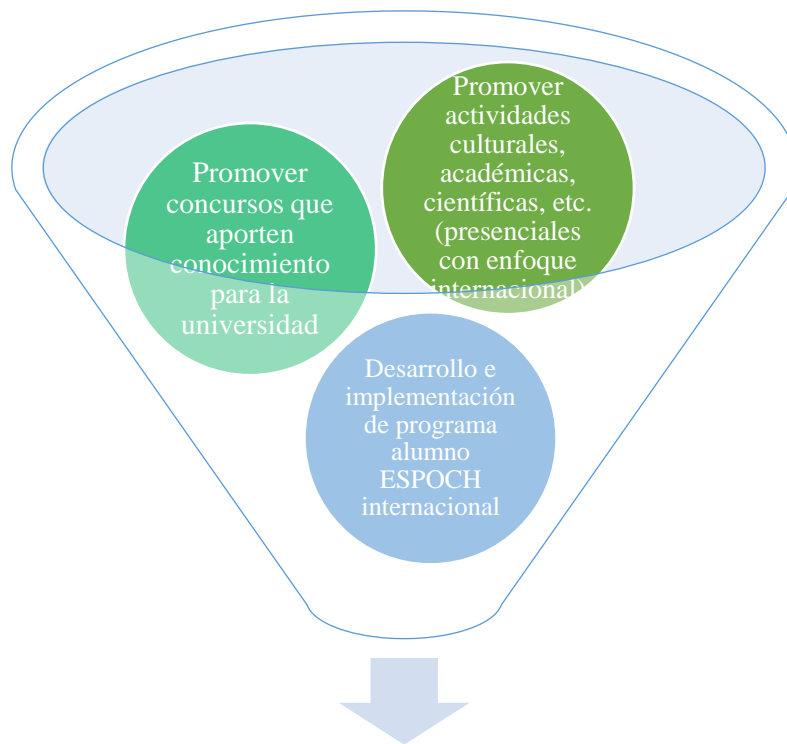
#### 4.4.2 *Visión del futuro*

Para formular una visión de futuro se utiliza como insumo previo del micro escenario del Departamento de Relaciones Internacionales 2026, ilustrando ese futuro que podría vivir la Politécnica si se tomaran las 13 acciones. Esta narrativa representa la visión deseada del Departamento con respecto a la internacionalización.

La narración se ha organizado en función a los 4 ejes que permite agrupar cada una de las 13 acciones consensuadas por los participantes:



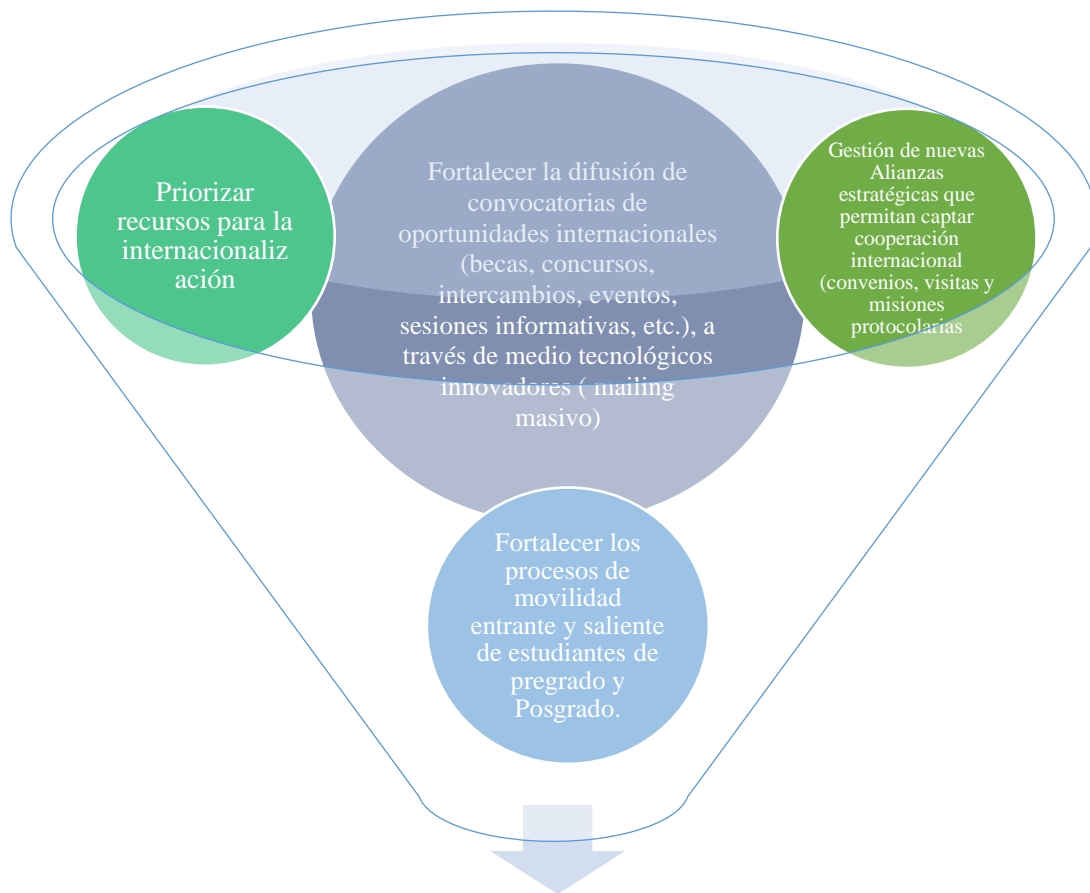
**Figura 15-4.** Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas  
**Realizado por:** Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



## COMUNIDAD UNIVERSITARIA CON INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

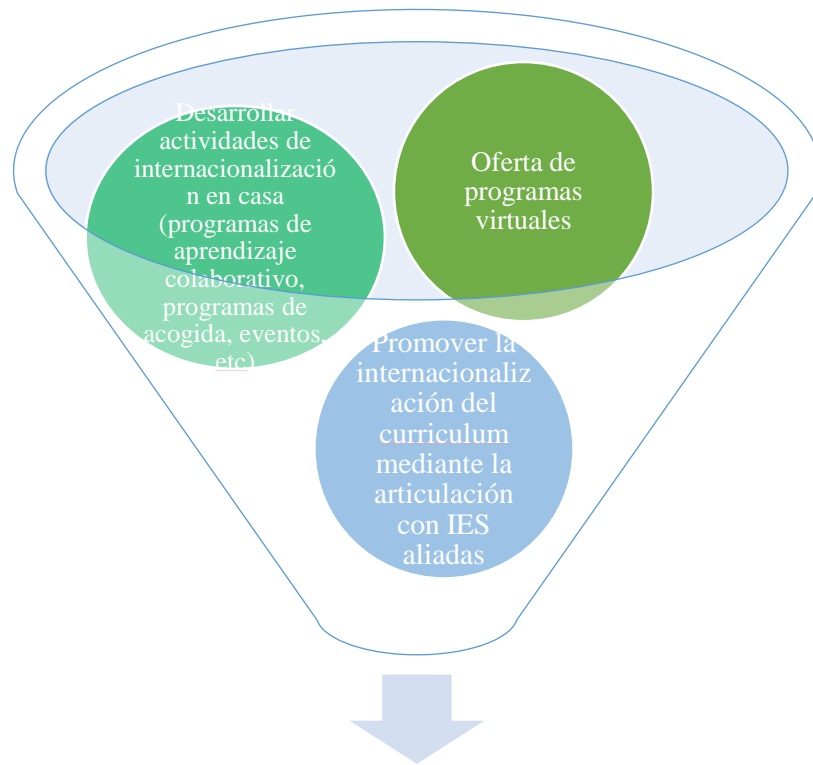
**Figura 16-4.** Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica

**Realizado por:** Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



## AUTOGESTIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Figura 17-4.** Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



## **HOMOLOGACIÓN DE LA MALLA CURRICULAR A NIVEL INTERNACIONAL**

**Figura 18-4.** Homologación de la malla curricular a nivel internacional  
**Realizado por:** Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



#### ***4.4.2.1 Micro escenarios del Departamento de Relaciones Internacionales 2026***

##### **Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas**

Para el 2026, el Departamento de Relaciones Internacionales ha fortalecido las diferentes alianzas estratégicas con diferentes organismos para mejorar el dominio de idiomas de la comunidad politécnica, dando así la oportunidad de un intercambio de docencia a través de la bolsa de empleo internacional implementando los procesos de formación continua a nuevas tendencias y certificaciones en Educación Superior del país.

##### **Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica**

El Departamento de Relaciones Internacionales para el 2016 ha implementado un programa alumno ESPOCH internacional, en lo que los estudiantes participan de actividades culturales, académicas, científicas de manera presencial formando profesionales competitivos internacionalmente por medio de concursos que aporten conocimiento para la universidad.

##### **Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización**

Para el 2026 el Departamento de Relaciones Internacional ha realizado la gestión de nuevas alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional como convenios, visitas y misiones protocolarias o diplomáticas ocasionando que los altos directivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo prioricen recursos para la internacionalización con lo que realizara la difusión de convocatorias de oportunidades internacionales (becas, concursos, intercambios, eventos, sesiones informativas, etc.), a través de medio tecnológicos innovadores como mailing masivo, fortaleciendo los procesos de movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y posgrado.

##### **Homologación de la malla curricular a nivel internacional**

El Departamento de Relaciones Internacionales para el 2016 ha desarrollar actividades de internacionalización en casa (programas de aprendizaje colaborativo, programas de acogida, eventos, etc) por medio de las ofertas de programas virtuales en la que se promueve la internacionalización del curriculum mediante la articulación con IES aliadas.

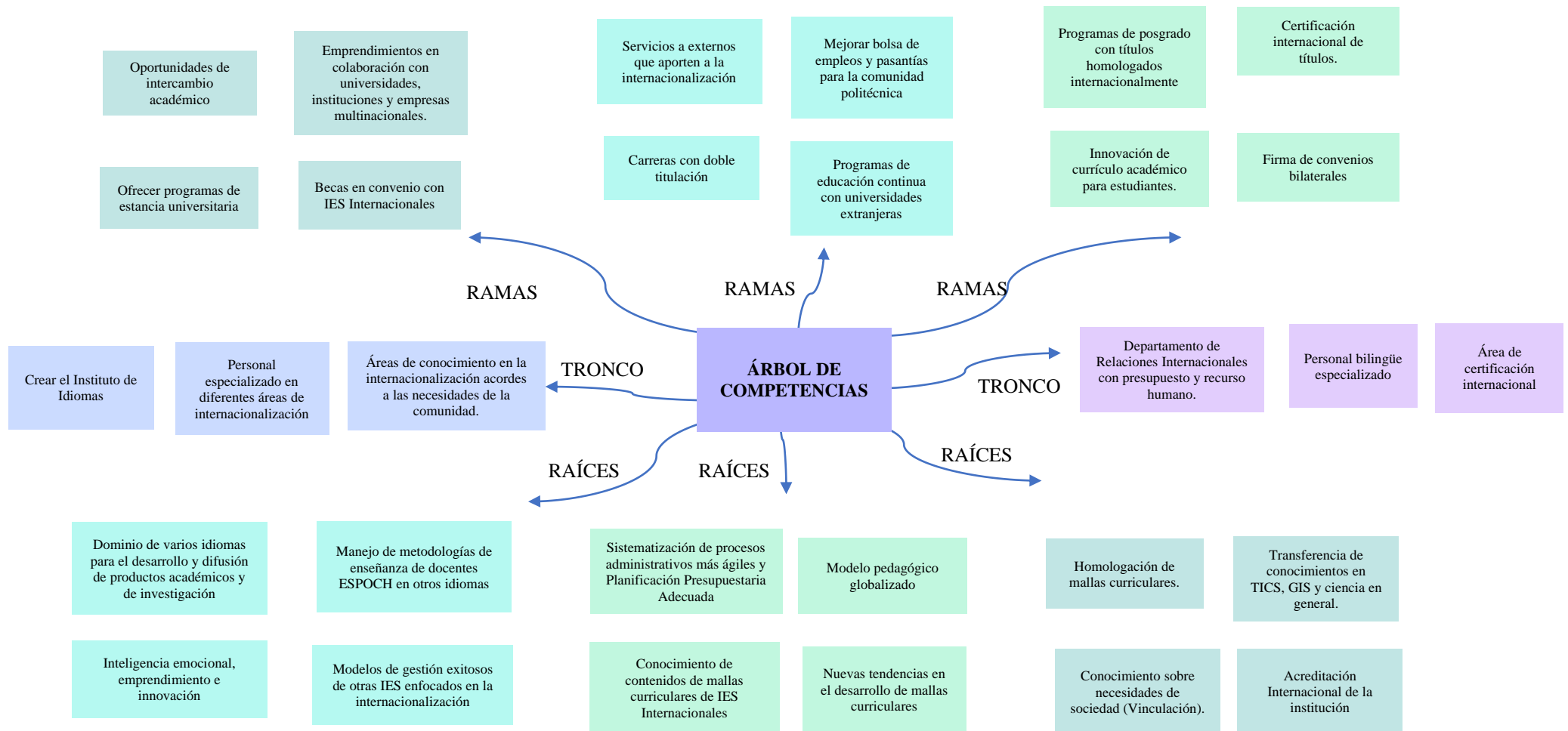
#### ***4.4.3 Visión 2026 para la internacionalización***

La visión 2026 está en completamente en armonía con los 4 ejes estratégicos plantados y representa los primeros pasos que deberán ser cumplidos por la politécnica para cumplir con su prospectiva de largo plazo.

Al 2026 el Departamento de Relaciones Internacionales será un referente de autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización en la que busca ayudar a la comunidad politécnica en el intercambio de conocimiento e investigación científica con clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas logrando con éxito la homologación de mallas curriculares a nivel internacional.

#### ***4.4.4 Árbol de competencias del Departamento de Relaciones Internacionales***

El árbol de competencias es aquel que refleja el Departamento de Relaciones Internacionales a futuro en una sola figura. Las raíces son los conocimientos que se deberá obtener a futuro para cumplir con los micro escenarios y su visión de futuro, por otra parte, el tronco son las nuevas áreas y departamentos que serán incorporados, por último, las ramas son los servicios y características del DRI 2026.



**Figura 19-4.** Árbol de competencias del Departamento de Relaciones Internacionales

Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

El árbol de competencias realizados anteriormente determina los conocimientos, estructuras de servicios que necesita la DRI para el cumplimiento de los objetivos, lo cual se analizan los siguientes:

Los conocimientos están incluidos dentro de las raíces como dominio de varios idiomas para el desarrollo y difusión de productos académicos y de investigación, inteligencia emocional, emprendimiento e innovación, manejo de metodologías de enseñanza de docentes ESPOCH en otros idiomas, modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización, sistematización de procesos administrativos más ágiles y Planificación Presupuestaria Adecuada, conocimiento de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales, modelo pedagógico globalizado, nuevas tendencias en el desarrollo de mallas curriculares, homologación de mallas curriculares, transferencia de conocimientos en TICS, GIS y ciencia en general, conocimiento sobre necesidades de sociedad (Vinculación) y acreditación Internacional de la institución.

Con respecto a la estructura o departamentos esta la creación del Instituto de Idiomas, áreas de conocimiento en la internacionalización acordes a las necesidades de la comunidad, Personal especializado en diferentes áreas de internacionalización, Departamento de Relaciones Internacionales con presupuesto y recurso humano, personal bilingüe especializado y área de certificación internacional.

A continuación, se detallan los productos son oportunidades de intercambio académico, ofrecer programas de estancia universitaria, emprendimientos en colaboración con universidades, instituciones y empresas multinacionales, becas en convenio con IES Internacionales, servicios a externos que aporten a la internacionalización, carreras con doble titulación, mejorar bolsa de empleos y pasantías para la comunidad politécnica, programas de educación continua con universidades extranjeras, programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente, becas en convenio con IES Internacionales, certificación internacional de títulos, firma de convenios bilaterales e innovación de currículo académico para estudiantes.

Los elementos del árbol representan también simboliza fuertes insumos para el plan estratégico dentro de la raíz, tronco y ramas existentes estrategias, programas o proyectos que podrían ser utilizados dentro del mismo.

## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1 Título de la propuesta**

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026

#### **5.2 Descripción del departamento de relaciones Internacionales**

##### **5.2.1 Breve descripción histórica de la carrera**

###### *5.2.1.1 Reseña histórica*

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, desde el 30 de Enero del año 2001 de acuerdo con la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas; inicia su funcionamiento la Comisión de Vinculación con el Medio Externo; posteriormente desde el 3 de Julio del 2003 la institución forma parte de una reestructuración orgánica; en donde pasa a denominarse Comisión de Vinculación con la Colectividad.

De acuerdo al Estatuto Politécnico vigente aprobado en el año 2013, pasa a denominarse Dirección de Vinculación que es una función básica en la concepción filosófica del Sistema Nacional de Educación Superior (Art.1) y, por ende, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que permite el mejor desempeño de las actividades de extensión orientadas a vincular su trabajo con todos los sectores de la sociedad.

#### **5.3 Marco legal**

##### **5.3.1 Ley Orgánica de Educación Superior**

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2016) establece en disposición General, Quinta. Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación

científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe.

### **5.3.2 Estatuto Politécnico**

Según el Estatuto Politécnico, Art. 38.- Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación:

- Proponer al Consejo Politécnico y a la Rectora o Rector, para su aprobación, el Plan Estratégico de Desarrollo, los Planes Operativos Anuales y el Plan Institucional de Inversiones, en concordancia con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, el Plan Nacional de Desarrollo, misión, visión, fines y objetivos institucionales;
- Elaborar y actualizar los planes estratégicos institucionales y de las unidades académicas;
- Promover una cultura de planificación;
- Coordinar con las unidades académicas y administrativas, la elaboración de planes, programas y proyectos;
- Generar información actualizada y de calidad que permita una adecuada toma de decisiones a nivel institucional;
- Coordinar y facilitar la elaboración de los planes estratégicos, plurianuales de inversión y operativos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- Prestar servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación a las unidades administrativas de la institución para el desarrollo de los procesos de planificación de la gestión institucional. (ESPOCH, 2013)

### **5.3.3 Resolución**

Dentro de lo programado, el máximo organismo institucional resolvió el 13 de julio de 2021 mediante RESOLUCIÓN 395. CP.2021, lo siguiente:

- Aprobar la Propuesta Metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización 2021-2025", remitida mediante oficio Nro. ESPOCH-DRI2021-0189-O por la Mgs. Silvia del Carmen Donoso Acosta, directora de Relaciones Internacionales, de conformidad a la documentación adjunta.
- Declarar al año 2022 como el año de la Internacionalización en la ESPOCH.
- Conformar la siguiente Comisión de Internacionalización: Rector o su delegado, quien Preside; Vicerrector/a académico/a o su delegado; Vicerrector/a de Investigación y Posgrado o su delegado; Decanos/as; Docentes con experiencia e interés internacional; Director de Planificación o su delegado; Director/a de la DEAC o su delegado; Director/a de la DDA o su delegado; Director/a de Relaciones Internacionales o su delegado; Representante estudiantil.

## **5.4 Elementos orientadores**

### **5.4.1 Visión**

Al 2026 el Departamento de Relaciones Internacionales será un referente de autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización en la que busca ayudar a la comunidad politécnica en el intercambio de conocimiento e investigación científica con clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas logrando con éxito la homologación de mallas curriculares a nivel internacional.

### **5.4.2 Misión**

Articular los esfuerzos institucionales para alcanzar la internacionalización integral de la ESPOCH, de manera dinámica y transformadora de procesos en coordinación con las unidades académicas, administrativas, estudiantiles y actores externos de la sociedad.

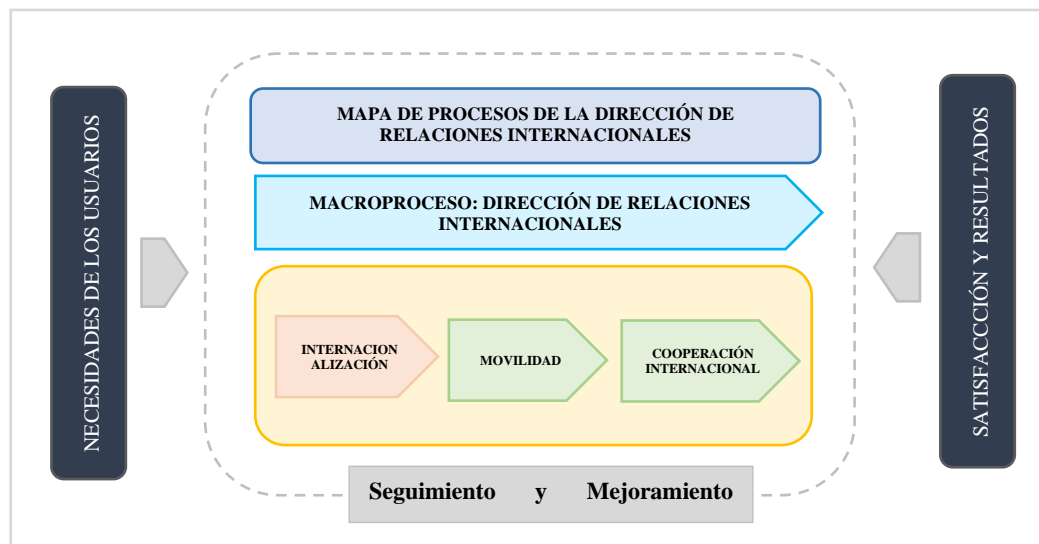
### **5.4.3 Valores**

Los valores propuestos están en perfecta armonía con los 4 ejes estratégicos planteados para la internacionalización del 2026:



**Figura 20-5.** Valores de la DRI  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

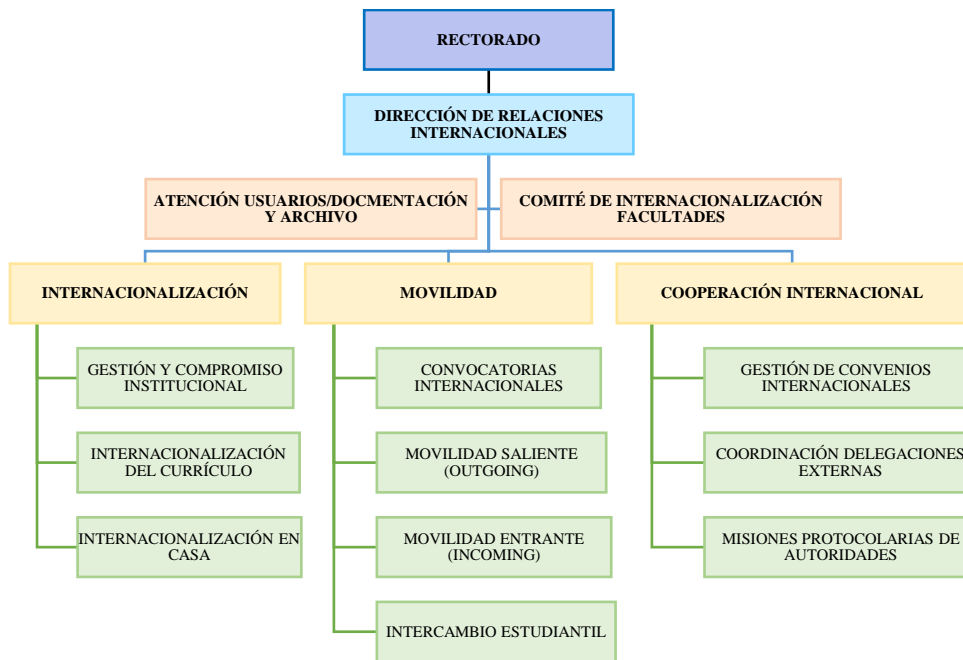
### 5.5 Mapa de proceso de la DRI



**Figura 21-5.** Mapa de proceso de la DRI  
 Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

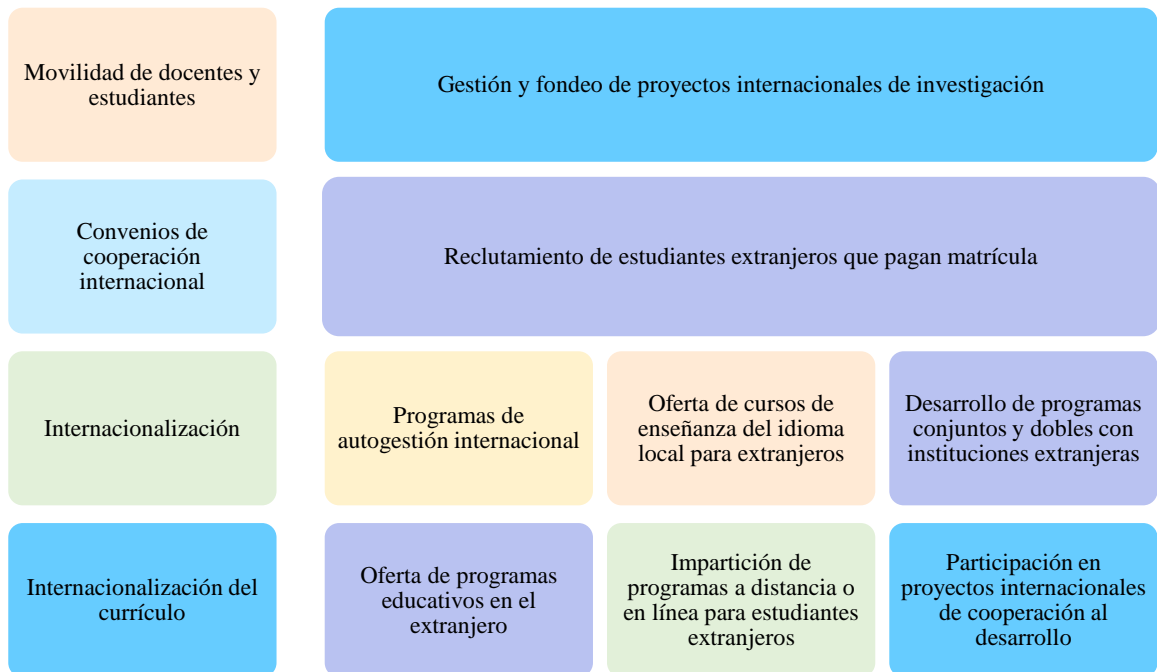
### 5.6 Organigrama de la Dirección de Relaciones Internacionales





**Figura 22-5.** Organigrama de la Dirección de Relaciones Internacionales  
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.7 Actividades en las que se involucra la oficina de internacionalización en la institución



**Figura 23-5.** Actividades en las que se involucra la oficina de internacionalización en la institución  
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

## 5.8 Página web de la DRI

La DRI cuenta con la página web <https://relacionesinternacionales.esPOCH.edu.ec/> , la cual se encuentra en proceso de construcción.



**Imagen 5-5.** Página web de la DRI

Fuente: página web <https://relacionesinternacionales.esPOCH.edu.ec/>

## 5.9 Diagnóstico del Departamento/Dirección de Relaciones Internacionales

Para el año 2020 y 2021, a través de los instrumentos de cooperación (Convenios, Memorandos de Entendimiento y Cartas de intención), se gestiona movilidad que se vio disminuida por la declaratoria de la Emergencia Sanitaria Mundial.

Los instrumentos de cooperación manejados hasta el primer semestre del 2021 se gestionan en gran parte en Europa y Sur América

**Tabla 10-5.** Aspectos generales

ASPECTOS	SI	NO
Presupuesto anual adecuado para operación		X
Responsables de internacionalización en las unidades académicas		X
Política institucional de enseñanza de idiomas para optimizar el acceso a oportunidades de cooperación y desarrollo internacional a la comunidad politécnica		X
Asignatura obligatoria ingles dentro de los planes de estudios en la ESPOCH	X	
Otros idiomas como asignatura obligatoria dentro de los planes de estudios en la		X

ESPOCH		
Centros especializados para la enseñanza del idioma local para extranjeros		X

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.1 Movilidad de docentes a nivel internacional

**Tabla 11-5:** Movilidad de docentes a nivel internacional por facultad

UNIDADES ACADÉMICAS	AÑOS			
	2017	2018	2019	2020
Ciencias pecuarias	0	0	5	0
Facultad de Administración de Empresas	0	0	11	0
Ciencias	0	0	9	3
Mecánica	0	0	12	0
Informática y electrónica	0	0	12	0
Salud pública	0	0	3	0
Recursos naturales	0	0	10	0
Sede Morona Santiago	0	0	1	0
Sede Orellana	0	0	1	2
Agenda misional	0	0	6	0
Total	0	0	70	5

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.2 Países a los que se ha realizado movilidad

**Tabla 12-5:** Países a los que se ha realizado movilidad

UNIDADES ACADÉMICAS	AÑOS			
	2017	2018	2019	2020
Cuba	0	0	9	0
Costa Rica	0	0	1	0
Rumanía	0	0	4	1
España	0	0	10	2
México	0	0	14	0
Colombia	0	0	3	0
Italia	0	0	3	2
Portugal	0	0	4	0
Irlanda	0	0	2	0
Corea del Sur	0	0	1	0
EE. UU	0	0	4	0
Paraguay	0	0	1	0
Reino Unido	0	0	1	0
Guatemala	0	0	2	0
China	0	0	1	0

Canadá	0	0	2	0
Perú	0	0	2	0
Argentina	0	0	1	0
Bolivia	0	0	1	0
Inglaterra	0	0	1	0
Chile	0	0	2	0
Bélgica	0	0	1	0
Total	0	0	70	5

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.3 Académicos extranjeros en la institución

**Tabla 13-5:** Docentes extranjeros en la institución

Años	Número de docentes extranjeros
2019	25
2020	3
2021	3
Total	31

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.4 Publicaciones y artículos presentados

**Tabla 14-5:** Publicaciones y artículos presentados

Años	Libros revisados por pares	Publicaciones									Presentados en congreso	Total artículos en revistas indexadas
		Libros	Capítulos de libros	Artículos								
				Revistas regionales				Revistas científicas				
				Latindex	Scielo	Ebsco	Otras	SIR	Otras			
2017	6	0	0	253	18	53	7	52	0	265	383	
2018	34	0	0	415	28	46	14	55	0	278	558	
2019	26	0	0	419	58	52	10	103	0	241	642	
2020	10	0	0	408	48	0	4	72	0	44	532	

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.5 Autores de las publicaciones y artículos indexados

**Tabla 15-5:** Autores de artículos en revista indexada

Años	Autores de artículos en revista indexada			Total publicaciones difundidas
	Hombres	Mujeres	Total	
2017	647	341	988	654

2018	439	448	887	870
2019	748	667	1415	909
2020	778	719	1497	538

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.6 Centros, grupos, programas y proyectos de facultad

**Tabla 16-5:** Centros, grupos, programas y proyectos de facultad aprobados por convocatoria

Años	N° de centros de investigación	N° de grupos de investigación	Programas y proyectos de facultad aprobados por convocatoria					
			Presentados	Aprobados	En ejecución	Finalizados	Evaluados	% cumplimiento
2017	2	104	95	73	73	0	0	100
2018	2	113	68	65	65	25	48	100
2019	2	96	53	51	51	33	37	100
2020	2	98	64	60	112	28	67	95,56

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.7 Investigadores y técnicos de investigación de facultad

**Tabla 17-5:** Investigadores y técnicos de investigación de facultad

Años	Investigadores proyectos facultad			Técnicos de investigación proyectos facultad		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
2017	180	102	282	3	2	5
2018	172	102	274	6	3	9
2019	150	92	242	7	8	15
2020	759	409	1168	5	4	9

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.8 Programas y proyectos científicos y/o tecnológicos y/o creación artística del IDI

**Tabla 18-5:** Programas y proyectos científicos y/o tecnológicos y/o creación artística del IDI

Años	Programas y proyectos científicos y/o tecnológicos y/o creación artística del IDI					
	Presentados	Aprobados	En ejecución	Finalizados	Evaluados	% Cumplimiento
2017	13	13	13	0	0	100
2018	22	22	22	3	22	0

2019	24	24	23	5	17	0
2020	22	22	22	2	13	100

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.9.9 Programa de Becas Abiertas Organismos Externos

**Tabla 19-5:** Programa de Becas Abiertas Organismos Externos

2021 (ENERO – AGOSTO)						
ESTUDIANTES DE GRADO						
Facultad	No.	Participantes	Actividad externa	País	Universidad/ Organismo	Nombre: congreso/ seminario/ concurso/ taller/ proyecto de investigación/ otro
Mecánica	1	Coronel Rojas Kevin Vicente	Beca exterior de estudio (winter)	Canadá- Ontario	Universidad de Lakehead	Programa “Emerging Leaders in the Americas Program (elap) 2021-2022”
	2	Guerra Vinuesa Patricio David	Beca exterior de estudio (ELAP)	Canadá	Universidad Saskatchewan	Programa “Emerging Leaders in the Americas Program (ELAP) 2021- 2022”
	3	Duran Cevallos Johanna Andrea	Beca exterior de estudio	China	Universidad de Cumt	Programa "Summer School"
Ciencias	1	Naranjo Chuquisala Marcos Joel	Beca exterior de estudio (FALL)	Canadá- Ontario	Universidad de Lakehead	Programa “Emerging Leaders in the Americas Program (ELAP) 2021- 2022”
	2	Banda Cedeño Daniela Katerine	Estancia de Investigación para elaborar Trabajo final de grado	España	Universidad de Valladolid	Gestión de Relaciones Internacionales
Administración	1	Ramos Polo Alberto Rodrigo	Beca de Estancia de Investigación	España	Universidad Miguel Hernández	Convenio de intercambio

			para trabajo de titulación			
Recursos Naturales Renovables	1	Rodríguez Tapia Mercedes Gabriela	Beca exterior de estudio	China	Universidad de Cunt	Programa "Summer School"
<b>ESTUDIANTES PARA POSGRADO</b>						
Mecánica	1	Byron Germán Barriga Machado	Estudios de Maestría	España	Universidad Politécnica de Valencia	Programa: Máster Universitario y Fabricación integrada asistidos por Computador

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.10 Desafíos de la Internacionalización de la ESPOCH



Figura 24-5. Desafíos de la Internacionalización de la ESPOCH

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

### 5.11 Necesidades de la Internacionalización de la ESPOCH



**Figura 25-5.** Necesidades de la Internacionalización de la ESPOCH  
**Fuente:** Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Planificación, 2021

## 5.12 Análisis FODA

### 5.12.1 Procesos internos de vinculación

**Tabla 20-5.** Procesos internos de vinculación

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Frecuentes visitas de delegaciones internacionales de otras universidades.</p> <p>Realización en Congresos Internacionales y participación de comunidad politécnica en otras universidades, prácticas pree-profesionales-</p>	<p>Insuficiente participación en redes internacionales para aprovechamiento de becas y oportunidades internacionales.</p> <p>Inexistentes espacios de asesoría y gestión de oportunidades internacionales en sedes.</p> <p>Inexistente articulación con agrupaciones estudiantiles para la gestión de oportunidades internacional.</p> <p>Insuficientes relaciones con otros países.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Mayor participación en programas internacionales.</p> <p>Oportunidades de experiencias internacionales.</p> <p>Redes profesionales, y contacto social.</p>	<p>Empresas sin colaboradores humanos (reemplazados por máquinas e inteligencia artificial).</p> <p>Los títulos carecen de valor Empresas reemplazan universidades (certificaciones como requisito</p>



Homologación curricular internacional que facilite la movilidad académica, estudiantil.	indispensable para conseguir trabajo.
---	---------------------------------------

**Realizado por:** Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

### 5.12.2 *Procesos internos de investigación*

**Tabla 21-5.** Procesos internos de investigación

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Centros de Investigación especializados, con investigadores internacionales externos.	Aplicación de metodologías que no función para el aprendizaje del inglés
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Difusión de investigaciones.  Contacto con investigadores internacionales.	La sociedad no considera necesarias a las universidades.  No se amplían trabajos conjuntos de investigación.  Publicaciones con grupos de investigación reducidas.

**Realizado por:** Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

### 5.12.3 *Procesos internos de docencias*

**Tabla 22-5.** Procesos internos de docencias

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Movilidad internacional de docentes y estudiantes.  Capacitación Internacional de docentes y estudiantes.  Talento humano con experiencia internacional.  Facilidades de estudios de 4to nivel para docentes en universidades internacionales.	Deficiencia en el manejo de idiomas extranjeros.  Falta de programas de estudio internacionales
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Facilidad para aplicación en becas y programas al exterior. (Docentes y estudiantes)	El rol del docente se transforma por completo.  La virtualidad reemplaza a la realidad.  La universidad ya no imparte clases en aulas.  El 80% de los estudiantes y profesores de la politécnica no hablan un segundo idioma

#### 5.12.4 Procesos internos de gestión

**Tabla 23-5.** Procesos internos de gestión

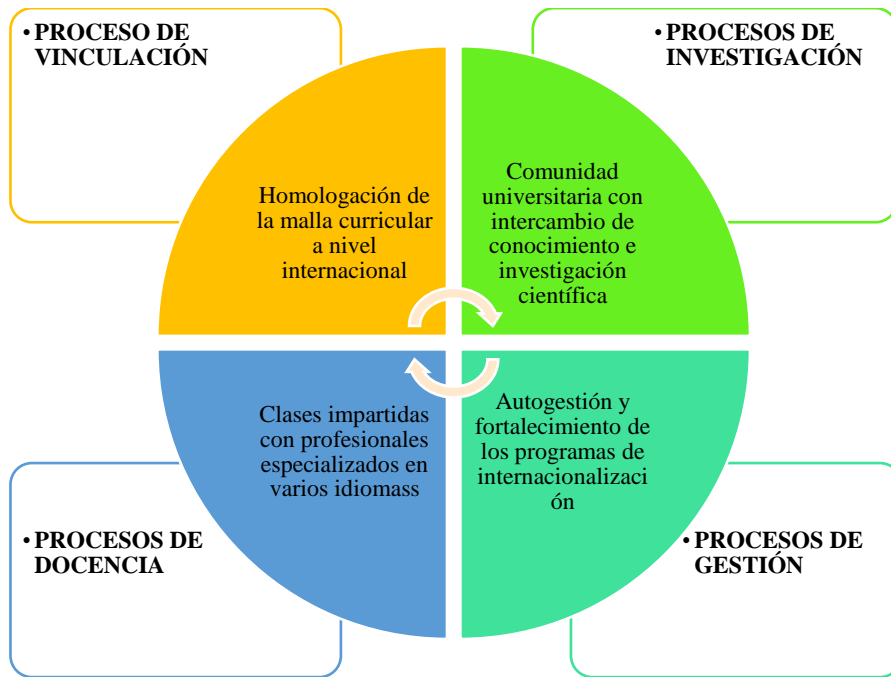
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Convenios y alianzas internacionales que facilitan intercambios.</p> <p>Becas Internacionales.</p> <p>Colaboración internacional.</p>	<p>Existe más personal administrativo que académico que vuelven tediosos los trámites.</p> <p>Falta de aprovechamiento de oportunidades internacionales por parte de la comunidad politécnica a través de los convenios existentes.</p> <p>Falta de políticas institucionales que promuevan la internacionalización.</p> <p>No existe titulaciones internacionales.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Existe una internacionalización incipiente en la Espoch</p> <p>Capacidad competitiva en relación con otras instituciones.</p>	<p>Disminución de la asignación presupuestaria.</p> <p>Privatización de la educación superior.</p> <p>La politécnica pierde sus acreditaciones nacionales e internacionales.</p>

Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

### 5.13 Lineamientos estratégicos

Estos ejes estratégicos fueron identificados en la reflexión prospectiva y son los que permitieron agrupar a las 13 acciones seleccionadas por los diferentes grupos de trabajo.

Gracias a los resultados de la reflexión prospectiva, la DRI cuenta con cuatro ejes estratégicos básicos de funcionamiento organizacional.



**Figura 26-5.** Lineamientos estratégicos  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

#### 5.14 Políticas y objetivos

Las políticas que se plantean en el plan estratégico se consideran como normas y reglas que todos los miembros del Departamento de Relaciones Internacionales deberán cumplir a futuro para concretar la internacionalización. Estas políticas están en armonía con los 4 ejes estratégicos definidos previamente y con los 4 objetivos estratégicos que a continuación se presentan.



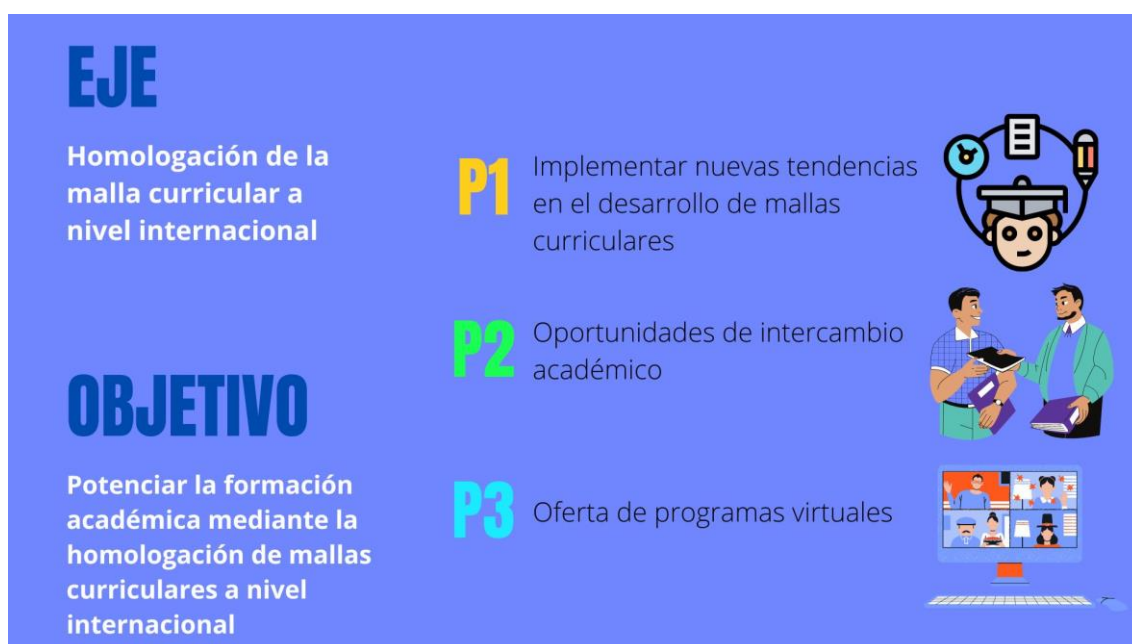
**Imagen 6-5.** Eje de clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



**Imagen 7-5.** Eje de comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



**Imagen 8-5.** Eje autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022



**Imagen 9-5.** Eje de homologación de la malla curricular a nivel internacional  
 Realizado por: Bohorquez, Y; Auquilla, M. 2022

## 5.15 Propuesta

<b>Ejes</b>	<b>Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas</b>				
<b>Objetivos</b>	Mejorar el dominio de idiomas de la comunidad politécnica mediante modelos pedagógicos globalizados				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Dominio de varios idiomas</b>	Alianzas estratégicas para fortalecer el dominio de idiomas de la comunidad politécnica	Firmas 2 alianzas estratégicas por semestre.	Cumplimiento con las alianzas estratégicas para el dominio en ingles	Número de alianzas estratégicas para el dominio en ingles planificadas	DRI
	Implementar programas de formación continua a nuevas tendencias bilingües con certificaciones en varios idiomas	Emplear 10 programas con certificación en varios idiomas	Porcentaje de cumplimiento de certificación en varios idiomas	(Número de programas de certificación en varios idiomas desarrollados/ Número de programas de certificación varios idiomas Planificados) *100	DRI y Vicerrectorado académico
<b>Modelo pedagógico globalizado</b>	Desarrollar nuevas metodologías de enseñanza de docentes ESPOCH en otros idiomas	Aplicar 4 nuevas metodologías de enseñanza para otros idiomas	Nivel de aplicación de la nueva metodología	(Número de nuevas metodologías de enseñanza aplicadas/ Número de nuevas metodologías de enseñanza planificadas) *100	DRI y Vicerrectorado académico
	Incorporar nuevos idiomas en el desarrollo de mallas curriculares según la necesidad de la carrera	Incluir 1 idioma diferente en la malla curricular	Porcentaje de los nuevos idiomas incorporados en malla curricular	(Número de nuevos idiomas aplicados a malla curricular efectivamente/Número de nuevos idiomas aplicados a malla curricular planificadas) *100	DRI y Vicerrectorado académico

<b>Ejes</b>	<b>Clases impartidas con profesionales especializados en varios idiomas</b>				
<b>Objetivos</b>	Mejorar el dominio de idiomas de la comunidad politécnica mediante modelos pedagógicos globalizados				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Bolsa de empleo internacional</b>	Creación de la bolsa de empleo internacional	1 bolsa de empleo por cada facultad al 2026	Si/No		DRI
	Contratación de personal bilingüe especializado	Contratar al menos 2 personas bilingües especializadas por cada carrera	Cumplimiento con la contratación de personal bilingüe	Número de personas bilingüe especializada contratada/ Número planificado de personas bilingüe especializada a contratar	DRI
	Impulsar las pasantías de estudiantes o docentes internacionales para intercambiar nivel de idiomas en clases	Insertar 1 estudiante extranjero en clases por facultad	Nivel de pasantes estudiantiles	(Número de pasante estudiantil aplicados /Número de pasante estudiantil planificadas) *100	DRI
		Insertar 1 docente extranjero en clases por facultad	Nivel de pasantes docentes	(Número de pasantes docentes aplicados /Número de pasantes docentes planificadas) *100	DRI
<b>Formación de espacios físicos y virtuales para fomentar la internacionalización</b>	Crear el Instituto de Idiomas	1 instituto de idiomas al 2026	Si/No		DRI
	Crear una plataforma para servicios a externos que aporten a la internacionalización	Diseñar una plataforma para servicios a externos que aporten a la internacionalización al 2026	Si/No		DRI

<b>Ejes</b>	<b>Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica</b>				
<b>Objetivos</b>	Vincular a los estudiantes universitarios en las exigencias de la sociedad mediante emprendimientos y organizaciones multinacionales				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Conocimiento sobre necesidades de sociedad (Vinculación).</b>	Promover concursos internacionales que aporten conocimiento para la universidad	40 concursos internacionales de investigación, conocimiento y vinculación hasta el 2026	Nivel de aplicación de concursos internacionales de investigación, conocimiento y vinculación	(Número concursos internacionales de investigación, conocimiento y vinculación ejecutados/Número concursos internacionales de investigación, conocimiento y vinculación planificados) *100	DRI y Vicerrectorado de investigación
	Crear espacios de estudiante de transferencia de conocimientos en los sistemas de información geográfica (SIG), las técnicas de informática y comunicaciones (TIC) y ciencia en general	2 espacios de estudiante para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general hasta el 2026	Espacios de estudiante para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general	(Espacios de estudiante para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general creados/Espacios de estudiante para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general programados) *100	DRI y Vicerrectorado de investigación
	Crear espacios de docencia de transferencia de conocimientos en los sistemas de información geográfica (SIG), las técnicas de informática y comunicaciones (TIC) y ciencia en general	2 espacios de docencia para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general hasta 2026	Espacios de docencia para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general	(Espacios de docencia para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general creados/Espacios de docencia para transferencia de SIG, TIC y ciencia en general programados) *100	DRI y Vicerrectorado de investigación



<b>Ejes</b>	<b>Comunidad universitaria con intercambio de conocimiento e investigación científica</b>				
<b>Objetivo</b>	Vincular a los estudiantes universitarios en las exigencias de la sociedad mediante emprendimientos y organizaciones multinacionales				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Emprendimientos, inteligencia emocional e innovación en colaboración con universidades, instituciones y empresas multinacionales.</b>	Elaboración de proyectos culturales, académicas, científicas, etc. (presenciales con enfoque internacional)	40 proyectos culturales, académicas, científicas, etc. (presenciales con enfoque internacional) hasta el 2026	Nivel de aplicación de nuevos proyectos culturales, académicas, científicas, etc. (presenciales con enfoque internacional)	(Número de proyectos culturales, académicas, científicas, etc. (presenciales con enfoque internacional) ejecutados/ Número de proyectos culturales, académicas, científicas, etc. (presenciales con enfoque internacional) programados) *100	DRI y Vicerrectorado de investigación

<b>Ejes</b>	<b>Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización</b>				
<b>Objetivos</b>	Fortalecer el presupuesto de la internacionalización mediante la autogestión y fortalecimientos de los programas de cooperación y movilidad				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Priorizar recursos para la internacionalización</b>	Fortalecer un programa de difusión de convocatorias de oportunidades internacionales (becas, concursos, intercambios, eventos, sesiones informativas, etc.), a través de medio tecnológicos innovadores (mailing masivo)	10 programas de difusión de convocatorias de oportunidades internacionales a través de medio tecnológicos innovadores (mailing masivo)	Nivel de aplicación de programa de difusión de convocatorias de oportunidades internacionales a través de medio tecnológicos innovadores	(Número de programa de difusión de convocatorias de oportunidades internacionales a través de medio tecnológicos innovadores ejecutados/ Número de programa de difusión de convocatorias de oportunidades internacionales a través de medio tecnológicos innovadores planificados) *100	DRI
	Crear espacios o áreas de conocimiento en la internacionalización acordes a las necesidades de la comunidad	2 espacios de conocimiento en la internacionalización acordes a las necesidades de la comunidad hasta 2026	Funcionamiento de espacios de conocimiento en la internacionalización	(Número de espacios de conocimiento en la internacionalización en funcionamiento/ Número de espacios de conocimiento en la internacionalización planificados) *100	DRI
	Crear espacios o área de certificación internacional	2 áreas de certificación internacional hasta 2026	Funcionamiento de espacios de certificación internacional	Número de espacios de certificación internacional en funcionamiento/ Número de espacios de certificación internacional planificados) *100	DRI

<b>Ejes</b>	<b>Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización</b>				
<b>Objetivos</b>	Fortalecer el presupuesto de la internacionalización mediante la autogestión y fortalecimientos de los programas de cooperación y movilidad				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Acreditación Internacional de la institución</b>	Implementación de proyectos de gestión de nuevas Alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional (convenios, visitas y misiones protocolarias)	10 proyectos de gestión de nuevas alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional (convenios, visitas y misiones protocolarias) hasta 2026	Nivel de aplicación de proyectos de gestión de nuevas Alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional (convenios, visitas y misiones protocolarias)	(Número de proyectos de gestión de nuevas Alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional ejecutados/ Número de proyectos de gestión de nuevas Alianzas estratégicas que permitan captar cooperación internacional ejecutados) *100	DRI
	Fortalecer procesos de movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y Posgrado.	Por lo menos 80 procesos movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y Posgrado anualmente	Movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y Posgrado	(Número de procesos de movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y Posgrado ejecutados/ Número de procesos de movilidad entrante y saliente de estudiantes de pregrado y Posgrado planificados) *100	DRI y IPEC (Instituto de Postgrado y Educación Continua)
	Implementación de modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización	6 modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización	Nivel de aplicación de modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización	Números de modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización ejecutados/ Números de modelos de gestión exitosos de otras IES enfocados en la internacionalización planificados) *100	DRI

Ejes	Autogestión y fortalecimiento de los programas de internacionalización				
Objetivos	Fortalecer el presupuesto de la internacionalización mediante la autogestión y fortalecimientos de los programas de cooperación y movilidad				
Políticas	Acciones	Metas	Indicadores	Fórmulas	Responsables
<b>Departamento de Relaciones Internacionales con presupuesto y recurso humano.</b>	Fortalecer procesos de sistematización administrativos más ágiles y Planificación Presupuestaria Adecuada	Por lo menos 3 procesos de sistematización administrativa más ágiles y planificación presupuestaria adecuada hasta 2026	Sistematización administrativa más ágiles y planificación presupuestaria adecuada	(Número de procesos de sistematización administrativa más ágiles y planificación presupuestaria adecuados ejecutados/ Número de procesos de sistematización administrativa más ágiles y planificación presupuestaria adecuada planificados) *100	DRI
	Gestión para la contratación de personal especializado en diferentes áreas de internacionalización	Contratar 8 personas especializadas en diferentes áreas de internacionalización hasta 2026	Personal contratado especializado en diferentes áreas de internacionalización	(Número de personal contratado especializado en diferentes áreas de internacionalización ejecutado/ Número de personal contratado especializado en diferentes áreas de internacionalización planificado) *100	DRI
<b>Carreras con doble titulación</b>	Desarrollo de un programa de certificación internacional de títulos	43 programas de certificación profesional hasta el 2026	Porcentaje de cumplimiento de programas de certificación profesional	(Número de programas de certificación profesional desarrollados/ Número de programas de certificación profesional Planificados) *100	DRI, IPEC, Vicerrectorado académico y de investigación
	Firma de convenios bilaterales internacionales para movilidad entrante	25 convenios internacionales para movilidad entrante hasta el 2026	Cumplimiento de los convenios bilaterales para movilidad entrante	(Número de convenios internacionales para movilidad entrante establecidos/ Número de convenios internacionales para movilidad entrante planificados) *100	DRI

<b>Ejes</b>	<b>Homologación de la malla curricular a nivel internacional</b>				
<b>Objetivos</b>	Potenciar la formación académica mediante la homologación de mallas curriculares a nivel internacional				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Implementar nuevas tendencias en el desarrollo de mallas curriculares</b>	Homologación de mallas curriculares de los programas de grado y posgrado	15 mallas curriculares homologadas de Carreras de Grado hasta el 2026	Porcentaje de cumplimiento de Homologación de Mallas Curriculares de Grado	(Número de Mallas de Grado Homologadas Efectivamente/Número de Mallas de Grado Planificadas) *100	DDA (Dirección de Desarrollo Académico) y DRI
		4 mallas curriculares homologadas de Programas de Posgrado hasta el 2026	Porcentaje de cumplimiento de Homologación de Mallas de Programas de Posgrado	(Número de Mallas de Programas de Posgrado Homologadas Efectivamente/Número de Mallas de Programas de Posgrado Planificadas) *100	IPEC y DRI
	Análisis de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales	10 análisis de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales hasta el 2026	Nivel de cumplimiento de análisis de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales hasta el 2026	(Número de análisis de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales desarrollados/ Numero de análisis de contenidos de mallas curriculares de IES Internacionales planificados) *100	DRI
	Adoptar normativas para promover la internacionalización del curriculum mediante la articulación con IES aliadas	Normativa adaptada con fines de internacionalización hasta 2026	Si/No		DRI, Vicerrectorado académico y Dirección Jurídica

<b>Ejes</b>	<b>Homologación de la malla curricular a nivel internacional</b>				
<b>Objetivos</b>	Potenciar la formación académica mediante la homologación de mallas curriculares a nivel internacional				
<b>Políticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Responsables</b>
<b>Oportunidades de intercambio académico</b>	Aumentar las becas en convenio con IES Internacionales para pregrado	5% de Incremento en becas internacionales en referencia a los años pasados.	Incremento anual de becas para estudiante	$(\text{Número de becas adicionales brindadas a pregrado} / \text{Número de becas adicionales planificadas}) * 100$	DRI, y Vicerrectorado académico
	Aumentar las becas en convenio con IES Internacionales para posgrado	3% de Incremento en becas internacionales en referencia a los años pasados.	Incremento anual de becas para posgrado	$(\text{Número de becas adicionales brindadas posgrado} / \text{Número de becas adicionales planificadas}) * 100$	DRI, y IPEC
	Aumentar las becas en convenio con IES Internacionales para docente	5% de Incremento en becas internacionales en referencia a los años pasados.	Incremento anual de becas para docentes	$(\text{Número de becas adicionales brindadas a docentes} / \text{Número de becas adicionales planificadas}) * 100$	DRI y DDA
	Desarrollar programas de estancia universitaria para estudiantes (programas de aprendizaje colaborativo, programas de acogida en casa, eventos, etc)	8 programas de estancia universitaria por año.	Porcentaje de cumplimiento de programas de estancia universitaria por año.	$(\text{Número de programas de estancia universitaria por año desarrollados} / \text{Número de programas de estancia universitaria por año planificados}) * 100$	DRI y Vicerrectorado académico

Ejes	Homologación de la malla curricular a nivel internacional				
Objetivos	Potenciar la formación académica mediante la homologación de mallas curriculares a nivel internacional				
Políticas	Acciones	Metas	Indicadores	Fórmulas	Responsables
Oferta de programas virtuales	Desarrollar programas de educación continua con universidades extranjeras	10 programas de educación continua con universidades extranjeras hasta 2026	Porcentaje de cumplimiento de programas educación continua con universidades extranjeras	(Número de programas educación continua con universidades extranjeras desarrollados/ Numero de programas educación continua con universidades extranjeras planificados) *100	DRI y Vicerrectorado académico
	Desarrollar Programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente	4 programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente hasta 2026	Porcentaje de cumplimiento de programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente	(Número de programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente desarrollados/ Número de programas de posgrado con títulos homologados internacionalmente planificados) *100	DRI y Vicerrectorado académico

## CONCLUSIONES

En este trabajo, la elaboración del plan prospectivo estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con la finalidad de fomentar la internacionalización de la institución a través de la metodología prospectiva aplicada a docentes, estudiantes y personal administrativo que participaron en procesos de convenios, proyectos de cooperación académica, pasantías e intercambios. De acuerdo con las evidencias encontradas los actores indican que están totalmente de acuerdo que la gestión de nuevas alianzas estratégicas para captar cooperación internacional para la comunidad politécnica.

El análisis de las de fases de prospectiva se establece la relación de las variables de forma cualitativa, en la que tiene como finalidad el estudio de nuevas tendencias por medio de la interactiva plataforma Miro en la que se esboza las cuatro fases (Descubrir, Imaginar, Diseñar, Actuar). En efecto el estudio determino que el listado de tendencias, rupturas, cisnes negros pueden formar acciones, el diseño de nuevos servicios pueden generar políticas y árbol de competencias estrategias, este conjunto de ideas posibilita el desarrollo del plan estratégico para el Departamento de Relaciones Internacionales.

Para concluir en la presente investigación, al diseñar programas, proyectos y estrategias de acuerdo con la necesidad del Departamento de Relaciones Internacionales, es necesario tomar en cuenta las estrategias futuras consensuadas y la visión del futuro, lo cual impulsa hacia las metas para alcanzar el objetivo de la internacionalización institucional. En este contexto y según los hallazgos, los actores indican que están totalmente de acuerdo en que se priorice los recursos para la internacionalización.



## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al director del Departamento de Relaciones Internacionales socializar y ejecutar “PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026”, la presente herramienta es útil para el logro de los objetivos institucionales.

La metodología prospectiva es un tema novedoso que se trabaja de forma online por lo que la información puede estar sesgada, por lo que se sugiere realizar los talleres de manera presencial para escuchar los opiniones e ideas de forma directa y veraz.

Efectuar las políticas y acciones que fomentan el fortalecimiento de la educación en la que permitan que el Departamento de Relaciones Internacionales gestionen los procesos de movilidad, cooperación e intercambio de investigación de docencia y alumno

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aranda, A. A. (2000). Planificación estratégica educativa. Loja: cosmos.

Ayala, M., & Valencia, L. (2018). La Internacionalización, una perspectiva para mejorar la calidad de la educación superior en el Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 6(2), 61-69. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v6i2.254>

Baena, G. (2015). PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)

Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades. 2ª. ed. México: Pearson Educación.

Burgwal, G & Cuéller, J. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales. [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya\\_yal](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya_yal)  
a

Bueno, E., Dalmau, J., & Renau, J. (1993). Fundamentos Teóricos de la dirección estratégica. [https://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](https://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf)  
f

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. Lexis. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Producción y gestión*. 12(2). 27-31. [http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1925/industrial\\_data03v12n2\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1925/industrial_data03v12n2_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Diaz, J. (2022). Plan estratégico para fortalecer la labor docente en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79884>

- Dirección de Relaciones Internacionales & Dirección de Planificación. (2021). Diagnóstico para la elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización de la ESPOCH 2021 - 2025
- Ezequiel, A.E & Aguilar, M.J. (2005). Como elaborar un proyecto. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>
- Ferrández, A., & Gairín, J. (1997). Planificación y gestión de instituciones de formación. <https://www2.uned.es/ca-bergara/ppropias/docs/Euskarriak/2PIPa/elementos%20de%20planificacion.pdf>
- Gacel-Ávila, J. (2003). La internacionalización de la educación superior: paradigma para la ciudadanía global. Universidad de Guadalajara. <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/74203?page=141>
- Gallegos, D., Cevallos, J., & Tinoco, O. (2018). Prospectiva estratégica de la calidad en la gestión de la universidad nacional de Chimborazo-Ecuador. *Ciencias de la educación*, 3 (8), 397.-409. doi: 10.23857/pc.v3i8.619
- García la Riva, J. (2021). Plan Estratégico para la mejora del servicio educativo en el Instituto de Educación Superior Ingenio Learning, Lima, 2021. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64746/Garcia\\_LRJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64746/Garcia_LRJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Granizo, X., Burbano, A., & Delgado, C. (2020). Escenarios prospectivos de la educación superior del Ecuador al 2030. *ESPACIOS*, 41(28), 155-168. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n28/a20v41n28p13.pdf>
- Godet, M. (2000). LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31132160/local01\\_t5-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1656633255&Signature=VIIDh2cSzsr0UOoUkRAIaA09Ifv1BTABsYyc1rqZciRqMFLKOti4d4T3PF05fsTTohawnwzM6wOCs6rNzn8a-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31132160/local01_t5-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1656633255&Signature=VIIDh2cSzsr0UOoUkRAIaA09Ifv1BTABsYyc1rqZciRqMFLKOti4d4T3PF05fsTTohawnwzM6wOCs6rNzn8a-)

lykxZuJPPWyfkoUNBWh34ILXvdmpIAmtqRmJZIBerODv6KUAHZsXArJkhe92KF  
PKorHpVG6u9aA95QKL5GWGsnV1DPXQhjH1QvWpfB77P2e4oaAxVFJZUrKeau  
9oGvpJworn1KSDrMISf1AkNJ~jPx9pDA2qso9UZ8dW0tgRhRbiZT0CzOcQ9JuFC  
Xth2b4aLWqowcp4oJwV~VsUHJnIcQgwsWMPtgktKpi2Ksmj3iBL8xzwG5Gaz6pP  
ghMLx03cA\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Godet, M & Durance, P. (2011). Prospectiva estratégica. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/La-prospectiva-estrategica.-Godet.-Unesco-2011.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. 5ª. ed. México: Mc- Graw Hill.

Liamputtong, P. (2011). Focus Group Methodology: Principles and Practice. Sage Publications Ltd. <https://elibro.net/es/ereader/espoch/133927?page=14>

Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México. Grupo Editorial Patria.

Macleod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. The Nature Conservancy, Virginia. [https://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Planficacion\\_Financiera\\_Estrategica.pdf](https://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Planficacion_Financiera_Estrategica.pdf)

Medina, M. (1995). Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociadas. Fed. Asociaciones Murcianas

Medina, J., & Ortigón, E., (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Miklos, T. y Arroyo, M. (2015). El oficio prospectivo en la práctica. En: Bahena. G. Coord. Planeación prospectiva estratégica, teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina. UNAM. Creative Commons.

Mojica, F. (2010). INTRODUCCIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

<https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/introduccion-a-la-prospectiva-estrategica-mojica-2010>

Munch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. 2ª. ed. Mexico: Editorial Pearson Education.

Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá. Narcea S.A de Ediciones (España).

Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones.  
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/46037?page=31>

Navarro, J.C. (2015). *Epistemología y metodología*.  
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/39400?page=215>

Perez, S. (2017). *Diagnóstico prospectivo estratégico del municipio Cacocum*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín.  
<https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/5761/TESIS%20Sonia%20P%c3%a9rez%20Valc%c3%a1rcel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perez, L., Perez, R., & Seca, M. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.  
[https://www.academia.edu/45131287/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_CIENT%C3%8DFICA](https://www.academia.edu/45131287/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_CIENT%C3%8DFICA)

Prieto Martínez, L. D. (II.) & Jiménez de Peña, C. H. (II.). (2012). *La internacionalización de la educación superior en América Latina y Europa: retos y compromisos*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/123302>

Pinto, J.P. (2015). *El camino de lo imposible hacia lo posible*.  
<https://reevolution.epoch.edu.ec/wp-content/uploads/2021/11/6.pdf>

Pinto, J.P. (2021). *Estructuración de un modelo prospectivo de Ciencia Ficción y Diseño Especulativo para la identificación de productos y servicios de ruptura*. (Tesis de postgrado). Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19557/9801-P659.pdf?sequence=1>

Pinto, J.P., & Medina, J. (2020), "Hybrid processes for a new era of strategic foresight", *Prospectiva*, 22 (3), 287-307. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2019-0041>

Rodriguez, O., Guerra, C., & Elizalde, L. (2020). *Prospectiva estratégica: la universidad ecuatoriana a 2030*. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-26-154749-Prospectiva%20strate%CC%81gica.pdf>

Santana, S. (2018). *Estrategias propuestas para el plan de ventas de Aguamax (Tesis de pregrado)*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS ESTRATEGIAS%20PROPUESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20Alfonso%20Ayala%20S%C3%A1nchez%20Plan,enmarcan%20los%20programas%20o%20proyectos.>

Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DfenAGFgfIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=internacionalizaci%C3%B3n+universidades&ots=zeE0h4M5xJ&sig=i2l0sjyXkzGBZsgFe1DHWFtyhN4#v=onepage&q=internacionalizaci%C3%B3n%20universidades&f=false>

Sebastián, Jesús (2011). *Dimensiones y métrica de la internacionalización de las universidades*. *Universidades*, (51), 3-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37322089002>

Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Universidad Nacional de La Plata-Buenos Aires. [www.washingtonuranga.com.arhttp://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html](http://www.washingtonuranga.com.arhttp://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html)

Vélez, R. (2018). *Pan estratégico de la carrera de Mercadotecnia de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Periodo 2018-2022*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Recuperado

de:

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8827/1/12T01201.pdf>





## ANEXO B: PIZARRA DIGITAL MIRO

