ITSEP
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD
Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTION DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTION DE TALENTO HUMANO

TEMA:

Plan de fortalecimiento de la gestión de Talento Humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos Quito

AUTOR/ES

Daisy Michelle Marquez Crespo

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD: Quito, D.M.

AÑO: 2026

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. Su guía ha sido fundamental para superar cada desafío presentado durante este proceso académico.

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi esposo, Marco Revelo, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante cada momento de esta trayectoria. Gracias por motivarme a seguir adelante, por confiar en mis capacidades y por acompañarme en el cumplimiento de esta meta tan significativa para nuestra familia.

A mis queridos hijos, Lindsay y Enzo, quienes han sido mi principal inspiración y la razón que me impulsa a esforzarme cada día para ser una mejor persona y profesional. Su amor, alegría y comprensión me dieron la fuerza necesaria para continuar incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, por todos los valores, enseñanzas y principios que me han transmitido a lo largo de mi vida. Gracias por su apoyo constante, sus consejos y por creer siempre en mí y en mis sueños.

A mis suegros, por su apoyo, confianza y palabras de aliento durante este proceso académico. Su respaldo y motivación fueron de gran importancia para alcanzar este objetivo.

Finalmente, agradezco a todos mis familiares y seres queridos que de una u otra manera contribuyeron con su apoyo, comprensión y motivación para que este logro hoy sea una realidad.

Con profundo cariño y gratitud.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a todas las personas que han contribuido a mi formación académica y profesional, especialmente a los docentes del Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de mi carrera.

A cada uno de mis profesores, por su dedicación, paciencia y compromiso con la educación, brindándome las herramientas necesarias para fortalecer mis conocimientos y desarrollar competencias que serán fundamentales en mi ejercicio profesional.

De manera especial, dedico este trabajo a mi tutor de Trabajo de Titulación, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de este proyecto, contribuyendo significativamente a su culminación.

También dedico este logro a mi institución educativa, por abrirme las puertas del conocimiento y permitirme crecer tanto en el ámbito académico como personal. Cada aprendizaje adquirido durante este proceso representa una base sólida para enfrentar los desafíos del mundo laboral y continuar preparándome profesionalmente.

Este trabajo simboliza el esfuerzo, la constancia y el compromiso adquiridos durante mi formación, por lo que constituye un reconocimiento a todas aquellas personas que hicieron posible este importante logro académico.

Daisy Michelle Márquez Crespo

Índice General

Agradecimiento.....II
Dedicatoria.....III
Resumen Ejecutivo - Palabras Clave.....X
Abstract - Keywords.....XI
Introducción.....1
Definición y Justificación del Tema.....2
Planteamiento del Problema.....3
Objetivo General.....4
Objetivos Específicos.....4
Metodología de la Investigación.....5
Marco Teórico.....6
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización.....13
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....13
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio.....13
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social.....14
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....15
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....16
1.2.1. Descripción General.....16
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....16
1.2.3. Actores Involucrados.....17
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....18
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....18
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....19
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto.....19
1.3.2. Visión / Proyección Futura.....20
1.3.3. Valores o Principios Rectores.....20
1.3.4. Políticas Generales.....20
1.3.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....21
1.3.6. Estrategias de Desarrollo.....27
1.3.7. Objetivos Estratégicos.....27
1.3.8. Alianzas o Articulaciones Clave.....29
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno.....31
2.1. Análisis de la demanda / necesidad.....31
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....31
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto.....32

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo 33
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes 35
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria 36
2.1.5.1. Encuestas 37
2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo) 50
2.1.5.3. Focus Group (cualitativo) 53
2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados 55
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual 58
2.2.1. Perfil del Actor Principal 60
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes 62
2.3. Plan de Acción o Propuesta 64
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta 66
2.3.2. Costos / Accesibilidad 67
2.3.3. Comunicación y Difusión 70
2.3.4. Distribución o Implementación 72
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno 76
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor 78
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno 79
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas 80
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos 83
3.1. Procesos y Control de Calidad 83
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso 84
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento 85
3.2. Capacidad Operativa 87
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción 90
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto 92
3.3. Infraestructura y Recursos 92
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios 93
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica 95
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores 96
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias 98
3.4.2. Criterios de Selección 99
3.5. Normativa Aplicable 100
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales 101
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento 102
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación 103

3.6.1. Macro Localización 104
3.6.2. Micro Localización 105
3.6.3. Factores de Decisión 106
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación que impacto social y económico va tener el negocio 107
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos 109
3.7.2. Plan de Mitigación 110
3.8. Desarrollo de la Propuesta 111
3.8.1. Presentación y Objetivo del Plan 112
3.8.2. Estrategias del Plan de Fortalecimiento 113
3.8.3. Implementación de la Propuesta 114
3.8.4. Resultados Esperados 115
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación 118
4.1. Estructura Económica del Proyecto 118
4.1.1. Plan de Inversiones 118
4.1.2. Fuentes de Financiamiento 120
4.1.3. Presupuesto de Ingresos 121
4.1.4. Presupuesto de Costos 122
4.1.5. Presupuesto de Gastos 123
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado 125
4.1.7. Punto de Equilibrio 127
4.2. Evaluación del Proyecto 128
4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación 129
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA 131
Matriz de Situaciones Adversas 131
Medidas de Mitigación y Alternativas 132
CONCLUSIONES 134
RECOMENDACIONES 135

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura Organizacional o Funcional..... 18
Gráfico 2. Análisis Pest..... 21
Gráfico 3. Análisis FODA..... 26
Gráfico 4. Pregunta 1 de la Encuesta..... 41
Gráfico 5. Pregunta 2 de la Encuesta..... 42
Gráfico 6. Pregunta 3 de la Encuesta..... 43
Gráfico 7. Pregunta 4 de la Encuesta..... 44
Gráfico 8. Pregunta 5 de la Encuesta..... 45
Gráfico 9. Pregunta 6 de la Encuesta..... 46
Gráfico 10. Pregunta 7 de la Encuesta..... 47
Gráfico 11. Pregunta 8 de la Encuesta..... 48
Gráfico 12. Pregunta 9 de la Encuesta..... 49
Gráfico 13. Pregunta 10 de la Encuesta..... 50
Grafico 14. Diagramas de flujo del proceso..... 85
Gráfico 15. Distribución y Organización Física o Lógica..... 96
Gráfico 16. Macro localización..... 104
Gráfico 17. Micro localización..... 105
Gráfico 18..... 147
Graficó 19..... 147
Graficó 20..... 148
Gráfico 21..... 148
Gráfico 22..... 149

Índice de Tablas

Tabla 1. Cinco fuerzas de Porter 25
Tabla 2. Alianzas o Articulaciones claves 29
Tabla 3. Segmentos y Grupos Objetivos 35
Tabla 4. Instrumentos de Recolección de Información Primaria 37
Tabla 5. Encuestas 41
Tabla 6. Encuesta 42
Tabla 7. Encuestas 43
Tabla 8. Encuesta 44
Tabla 9. Encuesta 44
Tabla 10. Encuesta 45
Tabla 11. Encuesta 46
Tabla 12. Encuesta 47
Tabla 13. Encuesta 48
Tabla 14. Encuesta 49
Tabla 15. Entrevista 1 – Responsable de área 51
Tabla 16. Entrevista 2 – Personal administrativo 51
Tabla 17 Entrevista 3 – Personal técnico 52
Tabla 18. Entrevista 4 – Personal de apoyo 52
Tabla 19. Entrevista 5 – Responsable de gestión institucional 52
Tabla 20. Focus gruop 53
Tabla 21. Análisis e Interpretación de Resultados 57
Tabla 22. Análisis de la oferta /Situación Actual 59
Tabla 23. Perfil del actor principal 61
Tabla 24. Variables Psicográficas y Demográficas 64
Tabla 25 Plan de acción Propuesta 65
Tabla 26. Producto / servicio 67
Tabla 27. Costo / Accesibilidad 68
Tabla 28. Comunicación y difusión 70
Tabla 29. Distribución o implementación 73
Tabla 30. Distribución o implementación 74
Tabla 31. Distribución o implementación 75
Tabla 32. Posibilidades del entorno 77
Tabla 33. Ventaja diferencial 78
Tabla 34. Análisis de fuerza 79
Tabla 35. Barreras o restricciones 81
Tabla 36. Mecanismo de control y seguimiento 86

Tabla 37. Capacidad operativa..... 89
Tabla 38. Capacidad de ejecución y producción..... 91
Tabla 39. Dimensionamiento del proyecto..... 92
Tabla 40. Espacio, equipos o recursos necesarios..... 94
Tabla 41. Análisis de Recursos y Proveedores..... 97
Tabla 42. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias..... 98
Tabla 43. Matriz de impacto y Mitigación..... 107
Tabla 44. Plan de mitigación..... 110
Tabla 45. Presentación y Objetivo del plan de fortalecimiento..... 113
Tabla 46. Plan de inversión..... 119
Tabla 47. Fuentes de Financiamiento..... 122
Tabla 48. Presupuestos de costos..... 123
Tabla 49. Presupuesto de gastos..... 124
Tabla 50. Presupuesto de gastos..... 125
Tabla 51. Estado de Resultados Proyectado..... 125
Tabla 52. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación..... 130
Tabla 53. Matriz de Situaciones Adversas..... 131
Tabla 54. Guía de entrevista semiestructurada..... 142
Tabla 55. Matriz de resultados del focus group..... 144

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos de Quito. El estudio parte de la necesidad de identificar la situación actual de la gestión del talento humano y determinar oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, liderazgo, clima organizacional y desarrollo profesional.

La investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la recopilación de información se aplica una encuesta estructurada a 100 colaboradores, complementada con entrevistas semiestructuradas y un focus group, lo que permite conocer las percepciones, experiencias y necesidades existentes dentro de la institución.

Los resultados evidencian oportunidades de mejora en diferentes procesos de gestión del talento humano. Entre los principales hallazgos, el 58 % de los colaboradores califica la comunicación interna como regular o deficiente. Asimismo, se identifican necesidades relacionadas con capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Además, el 88 % de los participantes se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano**.**

Como respuesta a los resultados obtenidos, se propone un Plan de Fortalecimiento estructurado en cuatro áreas principales: comunicación interna y clima organizacional; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño y retroalimentación; y reconocimiento, motivación y liderazgo. La propuesta establece actividades, responsables, indicadores, recursos, mecanismos de seguimiento y un período referencial de implementación de doce meses.

Finalmente, la investigación determina que el fortalecimiento de la gestión del talento humano permite mejorar los procesos internos, favorecer el desarrollo de los colaboradores y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

Abstract - Keywords

This research aims to design a Human Talent Management Strengthening Plan focused on improving organizational effectiveness at the Colegio de Arquitectos de Quito**.** The study is based on the need to identify the current situation of human talent management and determine opportunities for improvement related to internal communication, training, performance evaluation, recognition, motivation, leadership, organizational climate, and professional development.

The research uses a mixed-method approach, integrating quantitative and qualitative techniques. For data collection, a structured survey is applied to 100 employees**,** complemented by semi-structured interviews and a focus group. These instruments make it possible to identify the perceptions, experiences, and needs present within the institution.

The results show opportunities for improvement in different human talent management processes. Among the main findings, 58% of employees rate internal communication as regular or poor. In addition, needs are identified in training, performance evaluation, recognition, professional development, leadership, and motivation. Likewise, 88% of participants agree or strongly agree with the implementation of a human talent management strengthening plan.

Based on the results, a Strengthening Plan is proposed and structured around four main areas: internal communication and organizational climate; training and professional development; performance evaluation and feedback; and recognition, motivation, and leadership. The proposal includes activities, responsible parties, indicators, resources, monitoring mechanisms, and a twelve-month implementation period.

Finally, the research determines that strengthening human talent management improves internal processes, supports employee development, and contributes to the achievement of institutional objectives and organizational effectiveness at the Colegio de Arquitectos de Quito.

Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor estratégico para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones modernas. Actualmente, las instituciones requieren contar con personal competente, comprometido y alineado con los objetivos organizacionales, ya que el recurso humano constituye uno de los elementos más importantes para alcanzar niveles adecuados de eficiencia, productividad y competitividad. En este contexto, la adecuada planificación, organización y ejecución de los procesos de talento humano contribuyen significativamente al logro de los resultados institucionales (Chiavenato, 2019).

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el Colegio de Arquitectos de Quito, institución que desempeña un papel importante en la representación y fortalecimiento del ejercicio profesional de los arquitectos (Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha [CAE-P], s.f.-a). Como ocurre en muchas organizaciones, la gestión del talento humano enfrenta desafíos relacionados con la capacitación, evaluación del desempeño, motivación, comunicación interna y desarrollo profesional de los colaboradores, aspectos que pueden influir directamente en la efectividad organizacional (Chiavenato, 2019).

La investigación tiene como propósito diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito. Para ello, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la institución, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y áreas de mejora relacionadas con la administración del talento humano. A partir de este análisis, se plantearán estrategias y acciones que permitan optimizar la gestión del personal y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El estudio se fundamenta en conceptos teóricos relacionados con la gestión del talento humano, la efectividad organizacional, el desarrollo organizacional, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación laboral. Asimismo, se aplicará una metodología de investigación de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan recopilar información relevante para la elaboración de la propuesta.

Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación aporten herramientas útiles para el fortalecimiento institucional del Colegio de Arquitectos de Quito y sirvan como referencia para otras organizaciones interesadas en mejorar sus procesos de gestión de talento humano. De esta manera, se busca contribuir al desarrollo organizacional mediante la implementación de estrategias que promuevan una mayor eficiencia, compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Definición y Justificación del Tema

La presente investigación se enfoca en el diseño de un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos de Quito. La gestión del talento humano constituye un conjunto de políticas, prácticas y estrategias destinadas a administrar de manera eficiente el recurso humano de una organización, promoviendo el desarrollo de competencias, la motivación, el compromiso laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Chiavenato, 2019).

En la actualidad, las organizaciones enfrentan constantes cambios derivados de factores económicos, tecnológicos, sociales y organizacionales, lo que exige una adecuada administración del talento humano para mantener niveles óptimos de desempeño y competitividad. En este contexto, la gestión del talento humano ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un elemento estratégico que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2019).

El Colegio de Arquitectos de Quito desempeña un papel importante dentro del sector profesional, al representar y apoyar el desarrollo de los arquitectos en el ejercicio de sus actividades (CAE-P, s.f.-a). Sin embargo, como ocurre en muchas organizaciones, existen oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, la comunicación interna, la motivación y el fortalecimiento del clima laboral. Estos aspectos pueden influir significativamente en la efectividad organizacional y en la capacidad de la institución para cumplir sus objetivos de manera eficiente.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades existentes en los procesos de gestión de talento humano del

Colegio de Arquitectos de Quito, con el propósito de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento institucional. La implementación de un plan de fortalecimiento permitirá optimizar la administración del talento humano, mejorar el desempeño de los colaboradores, fortalecer el compromiso organizacional y generar un ambiente de trabajo más eficiente y productivo (Robbins & Judge, 2022).

Desde el punto de vista académico, este estudio permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación en Gestión de Talento Humano, integrando conceptos teóricos y metodológicos en una problemática real. Asimismo, aportará información relevante para futuras investigaciones relacionadas con la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano en instituciones profesionales.

Desde la perspectiva social e institucional, la investigación busca generar beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores, promoviendo prácticas de gestión que favorezcan el desarrollo profesional, la satisfacción laboral y el cumplimiento eficiente de las metas institucionales. Por ello, el diseño de un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano representa una alternativa viable para contribuir al mejoramiento continuo y a la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el talento humano constituye uno de los recursos más importantes para alcanzar sus objetivos institucionales y mantener niveles adecuados de competitividad y sostenibilidad (Chiavenato, 2019). La gestión eficiente del personal no solo permite optimizar el desempeño laboral, sino que también contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, el compromiso de los colaboradores y la calidad de los servicios ofrecidos (Robbins & Judge, 2022). Sin embargo, muchas instituciones aún presentan debilidades en la planificación y ejecución de sus procesos de gestión de talento humano, lo que limita el desarrollo organizacional y afecta el cumplimiento de sus metas estratégicas.

El Colegio de Arquitectos de Quito es una institución dedicada a representar y fortalecer el ejercicio profesional de los arquitectos, promoviendo actividades de apoyo, capacitación y desarrollo para sus miembros (CAE-P, s.f.-a). No obstante, al igual que otras organizaciones, enfrenta desafíos relacionados con la administración del talento

humano, los cuales pueden evidenciarse en aspectos como la capacitación del personal, la comunicación interna, la evaluación del desempeño, la motivación laboral y el desarrollo de competencias profesionales.

La ausencia de estrategias integrales orientadas al fortalecimiento de la gestión de talento humano puede generar dificultades en el aprovechamiento de las capacidades del personal, disminuyendo la eficiencia de los procesos internos y limitando la efectividad organizacional. Asimismo, la falta de mecanismos adecuados para identificar necesidades de capacitación, evaluar el desempeño de los colaboradores y promover un ambiente laboral favorable puede afectar el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores (Robbins & Judge, 2022).

Por otra parte, los constantes cambios que experimentan las organizaciones en el ámbito tecnológico, económico y social exigen que las instituciones desarrollen prácticas modernas de gestión de talento humano que les permitan adaptarse a nuevas exigencias y mejorar continuamente sus resultados (Chiavenato, 2019). En este contexto, resulta fundamental analizar la situación actual del Colegio de Arquitectos de Quito con el propósito de identificar oportunidades de mejora y diseñar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del personal.

Ante esta realidad surge la necesidad de desarrollar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito. La propuesta permitirá identificar las principales necesidades institucionales relacionadas con la administración del recurso humano y establecer estrategias que favorezcan el desarrollo de competencias, la motivación, la comunicación organizacional y el desempeño laboral.

Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos de Quito.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito mediante la recopilación y análisis de información institucional.

- Identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con los procesos de gestión de talento humano y su incidencia en la efectividad organizacional.

- Analizar la percepción de los colaboradores respecto a aspectos como capacitación, comunicación interna, motivación y desempeño laboral.

- Elaborar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano que contribuya al mejoramiento de la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

- Proponer estrategias y acciones orientadas al desarrollo del talento humano, el fortalecimiento del clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante un enfoque mixto, debido a que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de la situación actual de la gestión de talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Este enfoque permitirá recopilar, analizar e interpretar información numérica y descriptiva relacionada con los procesos de gestión del personal y su influencia en la efectividad organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicarán encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores de la institución con el propósito de recopilar información relacionada con aspectos como la comunicación interna, capacitación, motivación laboral, evaluación del desempeño y clima organizacional. Los datos obtenidos permitirán identificar tendencias, percepciones y oportunidades de mejora dentro de la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Por otra parte, el enfoque cualitativo se desarrollará mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos o responsables de áreas relacionadas con la gestión de talento humano, con la finalidad de obtener información detallada sobre los procesos internos, políticas institucionales y necesidades organizacionales. Adicionalmente, se realizará un grupo focal (focus group) que permitirá conocer

opiniones, experiencias y percepciones de los participantes respecto a la gestión del talento humano dentro de la institución (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El tipo de investigación será descriptivo y propositivo. Descriptivo porque permitirá analizar y caracterizar la situación actual de la gestión de talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, identificando fortalezas, debilidades y factores que inciden en la efectividad organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Asimismo, será propositivo debido a que, a partir de los resultados obtenidos, se diseñará un plan de fortalecimiento orientado a mejorar los procesos relacionados con la administración del talento humano.

La población estará conformada por los colaboradores y personal administrativo del Colegio de Arquitectos de Quito. Para la recolección de información cuantitativa se considerará una muestra aproximada de entre 80 y 120 participantes, seleccionados de acuerdo con la disponibilidad y características de la institución. En el componente cualitativo se realizarán entrevistas a personal directivo y responsables de áreas estratégicas, así como un grupo focal integrado por colaboradores representativos de diferentes áreas.

Las técnicas de investigación utilizadas serán la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Como instrumentos de recolección de información se emplearán cuestionarios estructurados, guías de entrevista y guías de discusión para el desarrollo del focus group. La información obtenida será procesada mediante herramientas estadísticas descriptivas y análisis cualitativo, permitiendo formular conclusiones y propuestas fundamentadas para el fortalecimiento de la gestión de talento humano y la mejora de la efectividad organizacional.

Marco Teórico

1. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano comprende el conjunto de políticas, prácticas y procesos que permiten administrar, desarrollar y potenciar las capacidades de las personas que forman parte de una organización. Su finalidad consiste en lograr que los colaboradores contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos

institucionales, considerando sus conocimientos, habilidades, competencias y necesidades profesionales (Chiavenato, 2019).

Según Chiavenato (2019), la gestión del talento humano busca integrar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los colaboradores. Desde esta perspectiva, las personas constituyen un elemento estratégico dentro de la institución, ya que sus capacidades y desempeño influyen directamente en la productividad, calidad de los procesos y cumplimiento de las metas organizacionales.

Una adecuada gestión del talento humano incluye procesos relacionados con selección, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, comunicación, liderazgo, reconocimiento y desarrollo profesional. Estos elementos permiten fortalecer las competencias del personal y generar condiciones favorables para el desarrollo de sus actividades, promoviendo al mismo tiempo el compromiso y la participación de los colaboradores.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, la gestión del talento humano adquiere importancia debido a la necesidad de fortalecer los procesos internos relacionados con el personal. El desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la capacitación, comunicación interna, motivación, evaluación del desempeño y clima organizacional contribuye al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores y al mejoramiento de la efectividad institucional.

2. Talento Humano

El talento humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, experiencias, actitudes y capacidades que poseen las personas y que utilizan para desempeñar sus funciones dentro de una organización. Este talento representa un recurso fundamental para alcanzar resultados eficientes y generar valor dentro de las instituciones (Alles, 2017).

Alles (2017) sostiene que el talento humano constituye uno de los principales activos de una organización, debido a que las competencias y conocimientos de las personas permiten desarrollar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. La autora destaca la importancia de identificar y desarrollar las capacidades individuales para mejorar tanto el desempeño personal como organizacional.

El aprovechamiento adecuado del talento humano requiere que las organizaciones generen oportunidades de aprendizaje, participación, reconocimiento y desarrollo. Cuando los colaboradores perciben posibilidades de crecimiento y cuentan con condiciones adecuadas para desarrollar sus habilidades, aumenta su compromiso con las actividades institucionales y se fortalece su aporte a los resultados de la organización.

Dentro del Colegio de Arquitectos de Quito, el talento humano representa un elemento esencial para el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y de atención institucional. Por esta razón, el fortalecimiento de las competencias y capacidades de los colaboradores permite mejorar su desempeño y contribuir de manera directa al cumplimiento de los objetivos del Colegio.

3. Efectividad Organizacional

La efectividad organizacional se entiende como la capacidad que posee una institución para alcanzar sus objetivos y obtener los resultados esperados mediante la adecuada utilización de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Su análisis permite determinar en qué medida los procesos desarrollados contribuyen al cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales (Robbins & Judge, 2022).

Robbins y Judge (2022) señalan que la efectividad organizacional se relaciona con la capacidad de una organización para coordinar adecuadamente sus recursos y actividades con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios. Esta efectividad no depende únicamente de la productividad, sino también de factores como la calidad, el compromiso del personal, la adaptación al entorno y la adecuada gestión de los procesos internos.

El talento humano mantiene una relación directa con la efectividad organizacional, debido a que las personas son responsables de ejecutar, coordinar y mejorar gran parte de las actividades institucionales. Una organización que dispone de colaboradores capacitados, motivados y comprometidos presenta mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y responder de forma eficiente a las necesidades del entorno.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, el fortalecimiento de la efectividad organizacional se relaciona directamente con el mejoramiento de la gestión del talento humano. La implementación de estrategias dirigidas a fortalecer las competencias,

comunicación, liderazgo, motivación y desempeño de los colaboradores permite optimizar los procesos internos y contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

4. Clima Organizacional

El clima organizacional representa la percepción que mantienen los colaboradores respecto al ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la comunicación, el liderazgo y otros elementos presentes dentro de una organización. Estas percepciones influyen en la forma en que las personas desarrollan sus actividades y se relacionan con la institución.

El clima organizacional representa la percepción que mantienen los colaboradores respecto al ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la comunicación, el liderazgo y otros elementos presentes dentro de una organización. Estas percepciones influyen en la forma en que las personas desarrollan sus actividades y se relacionan con la institución (Chiavenato, 2019).

Un clima organizacional favorable contribuye a mejorar la satisfacción laboral, el compromiso, la cooperación y el trabajo en equipo. Por el contrario, cuando existen problemas de comunicación, liderazgo o reconocimiento, pueden generarse dificultades que afectan la motivación y el desempeño del personal. Por esta razón, las organizaciones requieren evaluar constantemente las condiciones presentes en su ambiente laboral.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, el fortalecimiento del clima organizacional representa un aspecto importante dentro del plan de gestión del talento humano. El desarrollo de acciones relacionadas con comunicación efectiva, reconocimiento, trabajo en equipo, liderazgo y participación permite generar mejores condiciones laborales y favorecer el compromiso de los colaboradores con la institución.

5. Capacitación y Desarrollo Profesional

La capacitación constituye un proceso orientado a fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias que los colaboradores necesitan para desempeñar adecuadamente sus funciones. El desarrollo profesional, por su parte, comprende un proceso más amplio que busca generar oportunidades de crecimiento y aprendizaje que

permitan mejorar las capacidades de las personas a lo largo de su trayectoria laboral (Dessler, 2020).

Dessler (2020) sostiene que la capacitación permite proporcionar a los colaboradores los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente. Su aplicación favorece la actualización profesional, facilita la adaptación a los cambios tecnológicos y organizacionales y permite reducir las dificultades relacionadas con el desempeño de las funciones.

La capacitación y el desarrollo profesional generan beneficios tanto para los colaboradores como para la organización. Las personas fortalecen sus competencias y posibilidades de crecimiento, mientras que la institución dispone de personal mejor preparado para afrontar nuevas responsabilidades y responder a las exigencias del entorno. Por esta razón, los programas de formación deben responder a necesidades previamente identificadas.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, la capacitación constituye un elemento relevante para fortalecer las capacidades del personal administrativo y técnico. La implementación de programas de formación continua, actualización de conocimientos y desarrollo de competencias contribuye a mejorar el desempeño laboral y permite que los colaboradores participen de manera más efectiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye un proceso sistemático que permite analizar y valorar el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y objetivos asignados a los colaboradores. Su finalidad consiste en identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora que permitan fortalecer el rendimiento individual y contribuir al desarrollo de la organización.

Mondy y Martocchio (2018) consideran que la evaluación del desempeño proporciona información relevante para la toma de decisiones relacionadas con capacitación, promociones, incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional. Este proceso permite conocer el nivel de desempeño alcanzado y establecer acciones orientadas a mejorar los resultados laborales.

Para que la evaluación del desempeño resulte efectiva, debe desarrollarse mediante criterios claros, objetivos y conocidos por los colaboradores. También requiere procesos de retroalimentación que permitan explicar los resultados e identificar las acciones necesarias para mejorar. De esta manera, la evaluación deja de ser únicamente un mecanismo de control y se convierte en una herramienta de desarrollo.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, el fortalecimiento de la evaluación del desempeño permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores. La implementación de mecanismos transparentes y periódicos facilita el seguimiento del rendimiento laboral y genera información útil para establecer estrategias orientadas a mejorar la gestión del talento humano y la efectividad institucional.

7. Motivación Laboral

La motivación laboral comprende el conjunto de factores internos y externos que impulsan a una persona a desarrollar sus actividades con esfuerzo, compromiso e interés. Dentro de las organizaciones, la motivación influye en la disposición que mantienen los colaboradores para cumplir sus responsabilidades y participar activamente en el logro de los objetivos institucionales.

Robbins y Judge (2022) señalan que la motivación influye en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar determinados objetivos. Por esta razón, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el liderazgo y las relaciones laborales pueden influir en el nivel de motivación que presentan los colaboradores.

Las organizaciones pueden fortalecer la motivación mediante diferentes estrategias, entre ellas el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de capacitación, la participación en la toma de decisiones, el desarrollo profesional y el establecimiento de condiciones adecuadas de trabajo. Estas acciones favorecen la satisfacción laboral y contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

En el Colegio de Arquitectos de Quito, la motivación constituye uno de los elementos que requiere atención dentro de la gestión del talento humano. El establecimiento de estrategias de reconocimiento, crecimiento profesional, comunicación

y liderazgo permite incrementar el compromiso de los colaboradores y generar una mayor disposición para cumplir eficientemente las responsabilidades asignadas.

8. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional comprende el proceso mediante el cual se genera, transmite e intercambiar información entre las personas y áreas que conforman una organización. Su adecuada gestión permite coordinar actividades, comunicar decisiones, establecer responsabilidades y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Robbins & Judge, 2022).

Robbins y Judge (2022) consideran que la comunicación cumple funciones importantes dentro de las organizaciones, debido a que permite transmitir información, facilitar la coordinación, expresar necesidades y orientar el comportamiento de los colaboradores. Una comunicación efectiva requiere que la información sea clara, oportuna y accesible para las personas involucradas en los diferentes procesos.

La existencia de canales adecuados de comunicación favorece el trabajo en equipo, la coordinación entre áreas y la participación de los colaboradores. Asimismo, la retroalimentación permite identificar dificultades y conocer las opiniones del personal. Cuando la comunicación presenta deficiencias, pueden producirse errores, duplicación de actividades, conflictos y dificultades para alcanzar los resultados esperados (Robbins & Judge, 2022).

En el Colegio de Arquitectos de Quito, el fortalecimiento de la comunicación organizacional contribuye a mejorar la coordinación entre las diferentes áreas administrativas, técnicas y de apoyo. La implementación de canales efectivos de comunicación y espacios de retroalimentación permite optimizar el intercambio de información, fortalecer el trabajo colaborativo y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

La gestión del talento humano constituye una de las áreas estratégicas más importantes dentro de las organizaciones modernas, debido a que permite administrar eficientemente el recurso humano y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. En la actualidad, las organizaciones enfrentan constantes cambios derivados de la globalización, los avances tecnológicos y las nuevas exigencias del mercado laboral, lo que demanda una adecuada planificación y gestión de las personas que forman parte de la institución (Chiavenato, 2019).

El área de talento humano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Anteriormente, su función se limitaba principalmente a actividades administrativas relacionadas con la contratación, pago de remuneraciones y control del personal. Sin embargo, en la actualidad se considera un elemento estratégico que interviene en procesos como la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de competencias, clima organizacional, bienestar laboral y gestión del cambio (Chiavenato, 2019).

Dentro del contexto organizacional, una adecuada gestión del talento humano permite mejorar la productividad, fortalecer el compromiso de los colaboradores y generar ventajas competitivas sostenibles. Por esta razón, las instituciones públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucro han incrementado sus esfuerzos para implementar prácticas que favorezcan el desarrollo profesional de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional (Chiavenato, 2019).

El presente estudio se desarrolla en el ámbito de la gestión del talento humano aplicada a organizaciones profesionales, específicamente en el Colegio de Arquitectos de Quito. La investigación se enfoca en analizar la situación actual de los procesos relacionados con la administración del talento humano y su influencia en la efectividad organizacional, considerando aspectos como la capacitación, comunicación interna, motivación laboral, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional.

La importancia de esta área de estudio radica en que las personas representan el principal recurso para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Por ello, el fortalecimiento de la gestión del talento humano se convierte en una herramienta fundamental para mejorar los resultados institucionales y promover un ambiente de trabajo favorable para todos los colaboradores (Chiavenato, 2019).

1.1.2. **Contexto Institucional, Sectorial o Social**

El Colegio de Arquitectos de Quito es una institución que forma parte del sector profesional ecuatoriano y tiene como finalidad promover el desarrollo de la arquitectura, representar los intereses de sus miembros y contribuir al fortalecimiento de la profesión mediante actividades académicas, técnicas y sociales. Su labor se orienta al apoyo de los profesionales de la arquitectura, impulsando iniciativas que favorezcan el crecimiento del sector y el desarrollo urbano sostenible (CAE-P, s.f.-a).

Dentro de su estructura organizacional participan directivos, personal administrativo, colaboradores técnicos y profesionales que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Como toda organización, requiere una adecuada gestión de sus recursos humanos para garantizar la eficiencia de sus procesos internos y la calidad de los servicios que ofrece a sus afiliados (CAE-P, s.f.-a).

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan diversos desafíos relacionados con la transformación digital, la competitividad, la innovación y la gestión eficiente de sus recursos (Chiavenato, 2019). Estos cambios han generado la necesidad de fortalecer los procesos de talento humano para mejorar la capacidad de adaptación institucional y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno.

Desde una perspectiva social, la gestión del talento humano adquiere una importancia significativa debido a que influye directamente en el bienestar de los trabajadores, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional. Asimismo, una adecuada administración del personal contribuye al fortalecimiento de las relaciones laborales y al logro de un clima organizacional favorable, factores que repercuten positivamente en la productividad y el desempeño institucional (Robbins & Judge, 2022).

Por lo tanto, resulta pertinente analizar la realidad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito con el propósito de identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al cumplimiento eficiente de su misión institucional.

1.1.3. **Identificación del Problema u Oportunidad**

En toda organización, la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental para alcanzar niveles adecuados de eficiencia, productividad y desarrollo institucional. Sin embargo, cuando los procesos relacionados con la administración del personal no se encuentran plenamente fortalecidos, pueden surgir dificultades que afectan el desempeño organizacional y limitan el logro de los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2019).

En el caso del Colegio de Arquitectos de Quito, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con diversos procesos de gestión del talento humano, tales como la capacitación continua, la evaluación del desempeño, la comunicación interna, la motivación laboral y el fortalecimiento del clima organizacional. Estas áreas representan factores clave para el desarrollo de los colaboradores y el incremento de la efectividad institucional.

La ausencia de estrategias integrales orientadas al fortalecimiento del talento humano puede ocasionar limitaciones en el aprovechamiento de las capacidades del personal, reduciendo la eficiencia de los procesos internos y dificultando la generación de resultados alineados con los objetivos organizacionales. De igual manera, la falta de mecanismos sistemáticos para el desarrollo profesional de los colaboradores puede afectar los niveles de compromiso y satisfacción laboral (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2022).

No obstante, esta situación también representa una oportunidad para implementar acciones de mejora que permitan fortalecer la gestión del talento humano y optimizar el desempeño organizacional. Mediante el diseño de un plan de fortalecimiento será posible identificar necesidades institucionales, establecer estrategias de intervención y promover prácticas que contribuyan al desarrollo integral de los colaboradores.

En consecuencia, la presente investigación busca diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos de Quito, generando propuestas que aporten al crecimiento institucional y al bienestar de sus colaboradores.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. **Descripción General**

El Colegio de Arquitectos de Quito es una organización profesional orientada a representar, promover y fortalecer el ejercicio de la arquitectura dentro de su ámbito de acción. La institución desarrolla actividades relacionadas con la capacitación profesional, asesoría técnica, representación gremial y promoción de iniciativas que contribuyan al desarrollo urbano, arquitectónico y social (CAE-P, s.f.-a).

La organización se encuentra conformada por directivos, personal administrativo y colaboradores que participan en la planificación y ejecución de las actividades institucionales. Su funcionamiento se basa en principios de responsabilidad, ética profesional, transparencia y compromiso con el desarrollo de la profesión arquitectónica (CAE-P, s.f.-a).

Dentro de sus principales actividades se encuentran la organización de eventos académicos, programas de formación continua, asesoramiento técnico, coordinación de proyectos institucionales y fortalecimiento de vínculos entre profesionales del sector. Estas acciones permiten consolidar su papel como entidad de apoyo y representación para los arquitectos (CAE-P, s.f.-a).

El presente estudio se desarrolla dentro de esta institución debido a la importancia que tiene la gestión del talento humano para el cumplimiento eficiente de sus objetivos y para el fortalecimiento de la efectividad organizacional.

1.2.2. **Naturaleza Jurídica o Normativa**

El Colegio de Arquitectos de Quito forma parte de las organizaciones profesionales que desarrollan sus actividades dentro del marco legal ecuatoriano. Su funcionamiento se encuentra sujeto a las disposiciones legales vigentes relacionadas con asociaciones profesionales, normativa laboral, seguridad social, protección de datos,

seguridad y salud ocupacional, así como demás regulaciones aplicables a las organizaciones de carácter gremial (Registro Oficial del Ecuador, 2021; Ministerio del Trabajo del Ecuador, s.f.).

En materia de talento humano, la institución debe cumplir con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y demás normativas emitidas por los organismos competentes. Estas disposiciones regulan aspectos relacionados con contratación, remuneraciones, beneficios laborales, capacitación, seguridad ocupacional y derechos de los trabajadores (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2001; Ministerio del Trabajo del Ecuador, s.f.).

Asimismo, la institución cuenta con normas internas, políticas y procedimientos que orientan la gestión administrativa y organizacional, contribuyendo al adecuado desarrollo de sus actividades y al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.2.3. **Actores Involucrados**

El desarrollo de la presente investigación involucra a diferentes actores que participan directa o indirectamente en los procesos organizacionales del Colegio de Arquitectos de Quito.

Entre los actores internos se encuentran:

- Directivos institucionales.
- Personal administrativo.
- Responsables de áreas o departamentos.
- Colaboradores y trabajadores.
- Personal de apoyo operativo.

Por otra parte, entre los actores externos se identifican:

- Arquitectos afiliados a la institución.
- Organismos públicos relacionados con el sector.
- Instituciones académicas.
- Proveedores de bienes y servicios.

• Organizaciones profesionales y gremiales.
• Comunidad beneficiaria de los proyectos desarrollados.

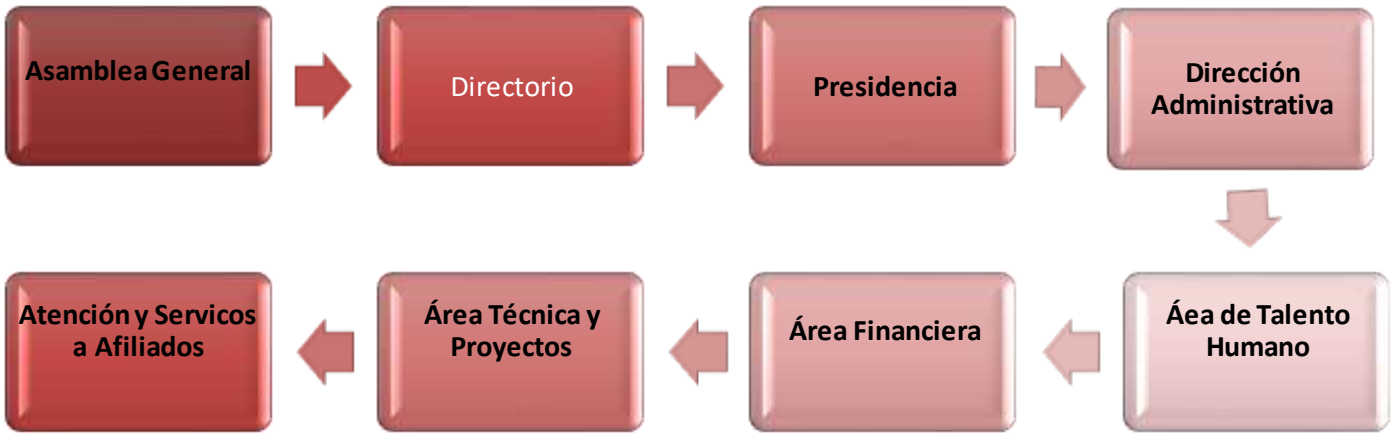
La participación de estos actores resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y para la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

1.2.4. **Estructura Organizacional o Funcional**

La estructura organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito se encuentra conformada por diferentes niveles jerárquicos que permiten coordinar las actividades administrativas, técnicas y operativas de la institución (CAE-P, s.f.-a).

De manera general, la estructura funcional puede representarse de la siguiente forma:

Gráfico 1. Estructura Organizacional o Funcional



Elaboración Propia

1.2.5. **Roles y Perfiles Relevantes**

Dentro de la organización existen diversos cargos que desempeñan funciones fundamentales para el desarrollo institucional. Entre los principales perfiles se destacan:

- Presidente o Representante Institucional: Responsable de dirigir estratégicamente la organización, representar a la institución ante organismos externos y supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Director Administrativo:
  Encargado de coordinar las actividades administrativas, controlar recursos y garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos internos.

- Responsable de Talento Humano:
  Gestiona los procesos relacionados con selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y desarrollo de los colaboradores.

- Responsable Financiero:
  Administra los recursos económicos de la institución, controla presupuestos y garantiza el cumplimiento de obligaciones financieras.

- Personal Administrativo:
  Ejecuta actividades de apoyo relacionadas con gestión documental, atención al usuario, archivo, coordinación de actividades y soporte operativo.

- Personal Técnico:
  Participa en proyectos, asesorías, capacitaciones y actividades especializadas vinculadas al ámbito profesional de la arquitectura.

Cada uno de estos perfiles contribuye al funcionamiento integral de la organización y al cumplimiento de su misión institucional, razón por la cual resulta indispensable fortalecer las prácticas de gestión del talento humano orientadas al desarrollo de sus capacidades y competencias.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. **Misión / Propósito del Proyecto**

Diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito, mediante la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de estrategias que contribuyan al desarrollo de competencias, fortalecimiento del clima laboral y optimización del desempeño institucional.

1.3.2. **Visión / Proyección Futura**

Constituir una propuesta estratégica que permita fortalecer la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, promoviendo una cultura organizacional basada en la mejora continua, el compromiso de los colaboradores, la innovación y la excelencia institucional, contribuyendo al cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

1.3.3. **Valores o Principios Rectores**

Para el desarrollo del proyecto se consideran los siguientes valores:

1.- Responsabilidad: Cumplimiento eficiente de las funciones y compromisos institucionales.

2.- Ética: Actuación basada en principios de transparencia, honestidad e integridad.

3.- Compromiso: Participación activa de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales.

4.- Trabajo en equipo: Cooperación y coordinación entre las diferentes áreas institucionales.

5.- Respeto: Valoración de las personas y de sus aportes dentro de la organización.

6.- Innovación: Búsqueda permanente de alternativas que permitan mejorar los procesos institucionales.

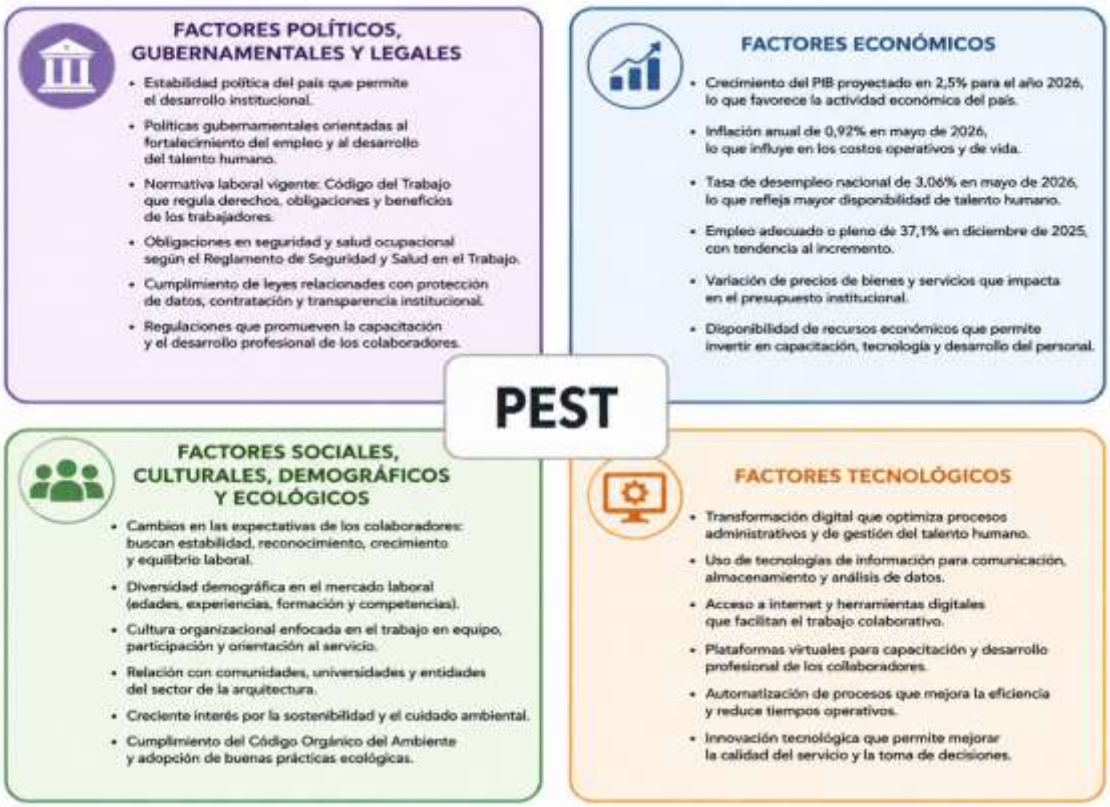
7.- Excelencia: Orientación hacia la mejora continua y la calidad en el desempeño organizacional.

1.3.4. **Políticas Generales**

- ✓ Promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
- ✓ Fomentar un ambiente laboral basado en el respeto y la comunicación efectiva.
- ✓ Impulsar procesos permanentes de capacitación y actualización profesional.
- ✓ Garantizar igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

- ✓ Fortalecer los mecanismos de evaluación y retroalimentación del desempeño.
- ✓ Promover la participación activa del personal en los procesos institucionales.
- ✓ Cumplir con la normativa laboral vigente y las políticas internas de la organización.

Gráfico 2. Análisis Pest



Elaboración Propia

1.3.5. **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar los factores competitivos externos que influyen en el funcionamiento del Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P) (Porter, 2008). Debido a la naturaleza gremial y sin fines de lucro de la institución, el análisis se adapta a los servicios profesionales, académicos y de representación que ofrece a arquitectos, socios y comunidad.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se considera medio-alto, debido a que los arquitectos y socios tienen la posibilidad de elegir diferentes alternativas para satisfacer sus necesidades de capacitación, asesoría, actualización profesional y vinculación. Por esta razón, la institución requiere mantener servicios que generen valor y respondan a las expectativas de sus miembros.

Actualmente, el CAE-P ofrece a sus socios beneficios como bolsa de trabajo, asesoría personalizada, biblioteca y hemeroteca, capacitación, información continua y tarifas preferenciales en diferentes servicios. Además, los socios activos pueden acceder a un curso de capacitación de hasta 20 horas mediante el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA) (CAE-P, s.f.-b).

La existencia de diferentes alternativas externas aumenta la capacidad de elección de los usuarios. En consecuencia, la calidad de la atención, comunicación, capacitación y experiencia recibida influye en la permanencia y participación de los socios. Este factor mantiene una relación directa con la gestión del talento humano, debido a que los colaboradores son responsables de brindar gran parte de los servicios institucionales.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se considera medio, debido a que el CAE-P requiere diferentes proveedores para desarrollar sus actividades administrativas, tecnológicas, académicas y profesionales. Entre ellos se encuentran capacitadores, empresas tecnológicas, proveedores de servicios, profesionales especializados e instituciones que colaboran en proyectos y eventos.

La institución dispone de la posibilidad de establecer convenios y alianzas con diferentes organizaciones, lo que permite ampliar sus alternativas y reducir la dependencia de un único proveedor. Por ejemplo, el CAE-P mantiene experiencias de cooperación con entidades privadas, instituciones educativas y organizaciones especializadas. Incluso, su planificación institucional contempla convenios con universidades, empresas privadas, embajadas e instituciones internacionales.

Desde la gestión del talento humano, esta relación representa una oportunidad para acceder a servicios de capacitación, tecnología y asesoramiento especializado. Sin embargo, la institución requiere evaluar aspectos como calidad, costos, experiencia y

cumplimiento antes de seleccionar proveedores que participen en el desarrollo de sus actividades.

Competencia actual

La competencia actual se considera media-alta, debido a la existencia de universidades, centros de capacitación, asociaciones profesionales, consultoras y plataformas digitales que ofrecen servicios similares relacionados con formación, actualización profesional, asesoría y generación de redes de contacto.

Frente a esta situación, el CAE-P cuenta con elementos diferenciadores relacionados con su trayectoria, representación gremial y variedad de servicios. El Centro de Estudios de Arquitectura se dedica específicamente a la formación continua de la comunidad arquitectónica y desarrolla cursos, talleres, charlas y programas relacionados con normativa, tecnología, sostenibilidad, patrimonio y gestión de proyectos.

La competencia genera la necesidad de mantener servicios actualizados y fortalecer continuamente la calidad institucional. En este sentido, contar con colaboradores capacitados, motivados y comprometidos permite mejorar la atención y generar una experiencia favorable para socios y usuarios.

- Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se considera media, principalmente por el crecimiento de plataformas digitales, centros privados de capacitación, consultoras y comunidades profesionales que pueden ingresar al mercado ofreciendo servicios especializados con menores barreras de acceso.

La transformación digital facilita la creación de nuevas alternativas de formación y vinculación profesional. Los arquitectos pueden acceder a capacitaciones virtuales, asesorías, redes profesionales y contenidos especializados sin necesidad de pertenecer exclusivamente a una organización gremial. Esta situación incrementa las alternativas disponibles para los profesionales.

Sin embargo, la trayectoria institucional, representación profesional y reconocimiento del CAE-P constituyen barreras que dificultan que nuevos participantes puedan sustituir completamente su función gremial. La propia institución también incorpora herramientas digitales y alianzas tecnológicas para mantener su capacidad de innovación y conexión entre profesionales.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos se considera alta, debido a que una parte de los servicios ofrecidos por el CAE-P puede encontrarse mediante otras alternativas. Los cursos virtuales, plataformas educativas, redes profesionales, asesorías privadas, comunidades digitales, bolsas de empleo y contenidos gratuitos disponibles en internet pueden sustituir parcialmente algunos servicios institucionales.

Por ejemplo, mientras el CAE-P ofrece capacitación mediante el CEA, bolsa de trabajo, asesoría y espacios de información profesional, los usuarios también pueden acceder a plataformas externas que proporcionan capacitación y herramientas para establecer contactos laborales.

No obstante, estos servicios externos no sustituyen completamente la representación gremial, trayectoria, vinculación institucional y participación profesional que ofrece el Colegio. Por ello, el fortalecimiento de los servicios y de la atención proporcionada por los colaboradores constituye un elemento importante para mantener el valor diferencial de la institución.

Resumen de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 1. Cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel de influencia	Aspecto principal
Poder de negociación de los clientes	Medio-Alto	Los socios y arquitectos disponen de alternativas de capacitación y servicios profesionales.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existe variedad de proveedores y posibilidad de establecer alianzas y convenios.
Competencia actual	Medio-Alto	Existen universidades, centros de capacitación, consultoras y organizaciones profesionales.
Amenaza de nuevos competidores	Medio	Las plataformas digitales y nuevos servicios profesionales facilitan la entrada de alternativas.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto	Existen cursos, asesorías, plataformas y redes profesionales que pueden sustituir parcialmente algunos servicios.

Elaboración propia

Análisis general

El análisis de las cinco fuerzas evidencia que el Colegio de Arquitectos de Quito se encuentra en un entorno con un nivel competitivo importante, especialmente por la existencia de alternativas de capacitación, asesoría y servicios digitales. Sin embargo, la trayectoria institucional, representación gremial, alianzas estratégicas y diversidad de servicios constituyen elementos que permiten diferenciar al CAE-P frente a otras alternativas. La institución ofrece actualmente beneficios específicos a sus socios y mantiene al CEA como espacio dedicado a la formación continua de la comunidad arquitectónica (Porter, 2008).

Desde la perspectiva del presente proyecto, el fortalecimiento de la gestión del talento humano contribuye a enfrentar estas fuerzas mediante colaboradores mejor capacitados, motivados y comprometidos con la calidad del servicio. De esta manera, el talento humano se convierte en un elemento estratégico para fortalecer la atención, innovación, capacidad de respuesta y efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

Gráfico 3. Análisis FODA

Elaboración Propia

1.3.6. **Estrategias de Desarrollo**

- Diseñar programas permanentes de capacitación para fortalecer competencias laborales.
- Implementar mecanismos de evaluación del desempeño orientados a la mejora continua.
- Fortalecer la comunicación interna mediante canales institucionales efectivos.
- Desarrollar estrategias de motivación y reconocimiento para los colaboradores.
- Promover el liderazgo y el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Incorporar herramientas tecnológicas para optimizar la gestión del talento humano.

1.3.7. **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se establecen en relación con el Plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional en el Colegio de Arquitectos de Quito, considerando a su vez los propósitos institucionales relacionados con el desarrollo profesional, la calidad del servicio, la innovación, el compromiso y el fortalecimiento de la organización.

Se plantean los siguientes objetivos:

- Fortalecer la gestión del talento humano, mediante estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna, motivación, reconocimiento, liderazgo y clima organizacional, contribuyendo a una mayor efectividad institucional.
- Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, mediante programas de capacitación y actualización continua que permitan mejorar su desempeño y aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este objetivo guarda relación con la

orientación del CAE-P hacia la formación continua y el fortalecimiento de capacidades.

- Mejorar los procesos de evaluación del desempeño, estableciendo mecanismos claros que permitan identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de mejora de los colaboradores.

- Fortalecer la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas, promoviendo una comunicación efectiva que facilite el intercambio de información, el trabajo en equipo y el cumplimiento de las actividades institucionales.

- Impulsar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, mediante acciones de reconocimiento, participación y motivación que permitan generar una mayor identificación con los valores y propósitos del Colegio de Arquitectos de Quito.

- Promover una cultura organizacional basada en la ética, transparencia, respeto, equidad, responsabilidad, creatividad e innovación, en concordancia con los valores institucionales establecidos por el CAE-P.

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios institucionales, fortaleciendo el desempeño del personal para brindar una atención eficiente a los arquitectos, colegiados y comunidad, en concordancia con la misión institucional.

- Incorporar herramientas tecnológicas en los procesos de talento humano, con la finalidad de optimizar la gestión de información, capacitación, comunicación, evaluación y seguimiento del desempeño.

- Fortalecer el liderazgo de los responsables de las diferentes áreas, promoviendo una gestión participativa que favorezca la comunicación, la motivación del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Impulsar la mejora continua de la gestión institucional, mediante el seguimiento de las estrategias de talento humano y la identificación

permanente de oportunidades de mejora, contribuyendo a que el Colegio mantenga su orientación hacia la innovación y el desarrollo institucional.

1.3.8. **Alianzas o Articulaciones Clave**

Las alianzas y articulaciones estratégicas constituyen un elemento importante para fortalecer la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P), debido a que permiten ampliar las oportunidades de capacitación, actualización profesional, innovación, cooperación institucional y desarrollo de los colaboradores.

El CAE-P mantiene una orientación hacia la cooperación con instituciones públicas, privadas y académicas. Entre sus acciones se evidencia la articulación con entidades gubernamentales, universidades, empresas y organismos vinculados al desarrollo profesional y urbano. Además, cuenta con una Coordinación de Alianzas Estratégicas dentro del Centro de Estudios de Arquitectura (CEA), lo que demuestra la importancia que la institución otorga a este tipo de relaciones (CAE-P, s.f.-a, s.f.-b).

En relación con el plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano, se consideran las siguientes articulaciones clave:

Tabla 2. Alianzas o Articulaciones claves

Alianza o articulación	Aporte al plan de fortalecimiento
Universidades e instituciones de educación superior	Facilitan convenios para capacitación, formación continua, prácticas profesionales, investigación y actualización de conocimientos.
Centro de Estudios de Arquitectura (CEA)	Permite desarrollar cursos, talleres y programas de formación que fortalecen las competencias profesionales y laborales.
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Favorece la cooperación institucional, el intercambio de conocimientos y la participación en proyectos relacionados con el desarrollo de la ciudad.
Instituciones públicas	Permiten generar espacios de cooperación, capacitación y participación en proyectos de interés institucional y social.
Cámara de Comercio de Quito y organizaciones empresariales	Facilitan el acceso a capacitación, asesoría y servicios que pueden contribuir al fortalecimiento profesional e institucional.
Empresas privadas y proveedores tecnológicos	Permiten incorporar herramientas digitales, innovación y soluciones tecnológicas que optimizan los procesos administrativos y de talento humano.

Organismos nacionales e internacionales	Favorecen la cooperación técnica, intercambio de experiencias, financiamiento y participación en proyectos de desarrollo.
Profesionales y socios del CAE-P	Contribuyen mediante el intercambio de conocimientos, experiencias profesionales, actividades de formación y generación de redes de colaboración.

Elaboración Propia

Estas articulaciones no se plantean únicamente de manera teórica. El CAE-P registra experiencias de cooperación con el Municipio de Quito y la Cámara de Comercio de Quito, además de acciones recientes de articulación con instituciones educativas y organismos como los ministerios de Educación y Cultura y CAF (CAE-P, 2025).

Asimismo, en 2025 el CAE-P desarrolla encuentros con representantes de universidades y escuelas de arquitectura para establecer mecanismos permanentes de articulación entre la academia y el Colegio, aspecto que puede aprovecharse para fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional contemplados en la propuesta de esta investigación.

Por lo tanto, el fortalecimiento y aprovechamiento de estas alianzas permite generar mayores oportunidades de capacitación, innovación, intercambio de conocimientos y desarrollo de competencias. Estas acciones complementan el plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano y contribuyen al mejoramiento de la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos del presente proyecto son los 100 colaboradores del Colegio de Arquitectos de Quito, quienes desempeñan funciones en las diferentes áreas administrativas, técnicas, operativas y de apoyo de la institución. Este grupo constituye el principal beneficiario debido a que participa directamente en los procesos internos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los colaboradores presentan diferentes perfiles profesionales y niveles de responsabilidad de acuerdo con las funciones que desempeñan. Entre sus actividades se encuentran la gestión administrativa, coordinación de proyectos, atención y servicios, comunicación y otras funciones necesarias para el desarrollo institucional. La estructura pública del CAE-P evidencia distintas unidades y proyectos, entre ellos Administración, Coordinación de Proyectos, Comunicación, Centro de Estudios de Arquitectura (CEA), Museo Archivo de Arquitectura del Ecuador (MAE) y Entidad Colaboradora de Proyectos (ECP).

Las principales necesidades identificadas en los beneficiarios se relacionan con comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y motivación**.** Los resultados obtenidos mediante la encuesta permiten identificar oportunidades de mejora en estos aspectos, por lo que los colaboradores constituyen el grupo principal hacia el cual se orientan las estrategias del plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano.

El proyecto busca beneficiar a los colaboradores mediante acciones de capacitación y desarrollo profesional, fortalecimiento de la comunicación interna, reconocimiento laboral, evaluación del desempeño, liderazgo y mejoramiento del clima organizacional. Estas estrategias permiten generar mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades y favorecen el compromiso y participación del personal en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De manera indirecta, también se benefician los socios, arquitectos afiliados y usuarios de los servicios institucionales, debido a que el fortalecimiento del talento

humano puede reflejarse en una atención más eficiente y en una mejor prestación de los servicios. Actualmente, el CAE-P proporciona a sus socios servicios como bolsa de trabajo, asesoría personalizada, capacitación, biblioteca, información continua y diferentes beneficios institucionales (CAE-P, s.f.-b).

Asimismo, la comunidad constituye un beneficiario indirecto, considerando que la misión del CAE-P contempla tanto el desarrollo de la arquitectura como la calidad de vida de sus colegiados y de la comunidad. Por esta razón, mejorar la efectividad organizacional no solamente genera beneficios internos, sino que fortalece la capacidad institucional para cumplir su función profesional y social.

2.1.2. **Tipo de Mercado o Contexto**

El presente proyecto se desarrolla dentro de un contexto institucional, gremial y de servicios profesionales, debido a que el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P) es una organización sin fines de lucro orientada a representar, respaldar y brindar servicios a los profesionales de la arquitectura. Por esta razón, no se encuentra dentro de un mercado comercial tradicional, sino en un entorno en el que predominan la prestación de servicios, la representación profesional, la formación continua y la vinculación con la sociedad (CAE-P, s.f.-b).

El contexto institucional se caracteriza por la relación que mantiene el CAE-P con sus socios, arquitectos, entidades públicas y privadas, universidades y comunidad. Su misión se orienta a fomentar el desarrollo de la arquitectura y contribuir a la calidad de vida de sus colegiados y de la comunidad, mientras que su visión busca consolidar una institución de vanguardia, comprometida con el desarrollo profesional y el servicio a la sociedad (CAE-P, s.f.-b).

Dentro del ámbito de servicios profesionales, la institución ofrece diferentes beneficios a sus socios, entre ellos bolsa de trabajo, asesoría personalizada, capacitación, biblioteca y hemeroteca, información continua y tarifas preferenciales. Además, mediante el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA) desarrolla cursos, talleres, charlas y programas especializados dirigidos a la formación continua y actualización de los profesionales (CAE-P, s.f.-b).

Este contexto también presenta cambios relacionados con la tecnología, las nuevas necesidades profesionales y las formas de interacción entre los arquitectos. En consecuencia, la institución requiere mantener servicios actualizados y fortalecer continuamente sus procesos internos para responder adecuadamente a las expectativas de sus socios y usuarios. El CAE-P reconoce incluso la necesidad de mantener una estructura flexible, ágil y eficiente y fortalecer la comunicación e interacción con sus socios (Chiavenato, 2019).

Desde la perspectiva del talento humano, este contexto requiere contar con colaboradores capacitados, motivados y comprometidos, capaces de brindar una atención adecuada y responder a las necesidades de los diferentes usuarios. Por esta razón, aspectos como la comunicación interna, capacitación, liderazgo, evaluación del desempeño, reconocimiento y clima organizacional influyen en la calidad de los servicios y en la efectividad institucional.

En consecuencia, el proyecto se ubica en un contexto gremial de servicios profesionales y desarrollo institucional, donde el fortalecimiento de la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico para mejorar el funcionamiento interno del Colegio de Arquitectos de Quito y contribuir al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

2.1.3. **Segmentos y Grupos Objetivo**

La identificación de los segmentos y grupos objetivos permite determinar a quiénes se dirigen principalmente las acciones propuestas en el plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano. En el presente proyecto, el grupo objetivo principal se encuentra conformado por los colaboradores del Colegio de Arquitectos de Quito, mientras que existen otros grupos que reciben beneficios indirectos como resultado del mejoramiento de la gestión institucional.

- Grupo objetivo principal: colaboradores

El principal grupo objetivo está conformado por los 100 colaboradores considerados dentro de la investigación, quienes desempeñan diferentes funciones administrativas, técnicas, operativas y de apoyo. Este grupo participa directamente en los

procesos internos de la institución y constituye el principal beneficiario de las estrategias planteadas en el plan de fortalecimiento.

Las necesidades de este segmento se relacionan principalmente con la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación**.** Estos aspectos se analizan mediante las encuestas aplicadas en la investigación y permiten establecer las principales áreas que requieren intervención.

Las acciones dirigidas a este grupo comprenden programas de capacitación, mecanismos de reconocimiento, fortalecimiento del liderazgo, mejoramiento de los canales de comunicación, evaluación del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional. De esta manera, se busca mejorar las condiciones internas y favorecer el compromiso y desempeño de los colaboradores.

- Grupos objetivos secundarios

Como grupos secundarios se identifican los directivos y responsables de las diferentes áreas, debido a que participan en la toma de decisiones y en la implementación de las estrategias de talento humano. Su participación resulta fundamental para fortalecer el liderazgo, realizar seguimiento al desempeño y garantizar el cumplimiento de las acciones propuestas.

También se consideran como grupo indirecto los socios y arquitectos afiliados al CAE-P, quienes reciben los diferentes servicios proporcionados por la institución. Ofrece a sus socios capacitación, asesoría personalizada, bolsa de trabajo, biblioteca, información continua y otros beneficios, por lo que una mejora en el desempeño de los colaboradores puede contribuir a incrementar la calidad de estos servicios.

Finalmente, se identifica como grupo beneficiario indirecto a la **c**omunidad **y** usuarios externos que mantienen relación con la institución. El fortalecimiento de los procesos internos permite mejorar la capacidad del Colegio para desarrollar actividades profesionales, académicas y sociales relacionadas con la arquitectura y su vinculación con la comunidad.

Tabla 3. Segmentos y Grupos Objetivos

Segmento	Tipo	Principales necesidades o beneficios
Colaboradores	Objetivo principal	Capacitación, motivación, comunicación, reconocimiento, liderazgo, evaluación y desarrollo profesional.
Directivos y responsables de áreas	Objetivo secundario	Liderazgo, coordinación, seguimiento y herramientas para gestionar al personal.
Socios y arquitectos afiliados	Beneficiarios indirectos	Mejor atención, servicios eficientes, capacitación y asesoramiento.
Comunidad y usuarios externos	Beneficiarios indirectos	Mejor calidad de los servicios y fortalecimiento de la gestión institucional.

Elaboración propia

2.1.4. **Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes**

El análisis del comportamiento organizacional permite comprender la forma en que los colaboradores interactúan con los procesos institucionales y cómo estos influyen en el cumplimiento de los objetivos del Colegio de Arquitectos de Quito (Robbins & Judge, 2022).

De manera general, se observa que los colaboradores participan activamente en el desarrollo de las actividades institucionales y mantienen un compromiso con el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación entre áreas, el fortalecimiento del liderazgo, la retroalimentación del desempeño, los programas de capacitación continua y los mecanismos de reconocimiento al personal.

Otro aspecto relevante corresponde a la creciente necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión administrativa, optimicen los procesos internos y fortalezcan la comunicación institucional. Asimismo, los colaboradores manifiestan interés en participar en programas de actualización profesional que les permitan fortalecer sus competencias y mejorar su desempeño laboral (Chiavenato, 2019).

Estos patrones de comportamiento constituyen elementos importantes para el diseño del plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano, ya que permiten orientar las estrategias hacia las necesidades identificadas dentro de la organización y promover una cultura institucional basada en la mejora continua, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional.

2.1.5. **Instrumentos de Recolección de Información Primaria**

Para el desarrollo de la investigación se utilizan instrumentos de recolección de información primaria que permiten conocer directamente la percepción, experiencia y opinión de los colaboradores y responsables de las diferentes áreas del Colegio de Arquitectos de Quito. La información obtenida constituye la base para identificar las principales necesidades relacionadas con la gestión del talento humano y establecer las estrategias que forman parte del plan de fortalecimiento (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La investigación mantiene un enfoque mixto, debido a que integra información cuantitativa y cualitativa. El componente cuantitativo permite identificar tendencias y porcentajes relacionados con la percepción de los colaboradores, mientras que el componente cualitativo permite profundizar en las experiencias, opiniones y necesidades existentes dentro de la institución. Este enfoque coincide con la metodología planteada desde el inicio del proyecto (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Para obtener la información se emplean tres instrumentos principales: encuesta, entrevista semiestructurada y focus group. La encuesta se dirige a 100 colaboradores y permite recopilar información relacionada con comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo, motivación y gestión del talento humano.

La entrevista semiestructurada se dirige a directivos y responsables de áreas estratégicas, con la finalidad de conocer su perspectiva sobre los procesos internos de talento humano, las principales dificultades existentes y las acciones que consideran necesarias para mejorar la gestión institucional. Este instrumento permite obtener información más detallada que complementa los resultados cuantitativos de las encuestas.

Por otra parte, el focus group permite generar un espacio de participación en el que los colaboradores expresan sus opiniones y experiencias respecto a la gestión del talento humano. La interacción entre los participantes facilita la identificación de aspectos comunes relacionados con comunicación, motivación, liderazgo, capacitación, reconocimiento y ambiente laboral.

La aplicación conjunta de estos instrumentos permite realizar una triangulación de la información, contrastando los resultados obtenidos mediante las encuestas con las opiniones recopiladas en las entrevistas y el focus group. De esta manera, el diagnóstico no se sustenta únicamente en datos numéricos, sino también en las experiencias y percepciones de los actores involucrados (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Los resultados obtenidos mediante estos instrumentos sirven como fundamento para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión del talento humano y determinar las áreas prioritarias de intervención. A partir de esta información se establecen las acciones que integran el plan de fortalecimiento orientado a mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

Tabla 4. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Instrumento	Enfoque	Participantes	Finalidad
Encuesta	Cuantitativo	100 colaboradores	Identificar tendencias y percepciones sobre la gestión del talento humano.
Entrevista semiestructurada	Cualitativo	Directivos y responsables de áreas	Profundizar en los procesos, necesidades y oportunidades de mejora institucional.
Focus group	Cualitativo	Colaboradores seleccionados	Conocer experiencias, opiniones y propuestas relacionadas con la gestión del talento humano.

Elaboración propia

2.1.5.1. Encuestas

La encuesta constituye uno de los principales instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación. Su aplicación permite obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. La información recopilada facilita la

identificación de tendencias, fortalezas y aspectos que requieren mejoras dentro de la institución (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El instrumento se aplica a 100 colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas de la organización. La encuesta está conformada por 10 preguntas cerradas, estructuradas mediante alternativas de respuesta que permiten cuantificar los resultados y expresarlos mediante frecuencias y porcentajes. De esta manera, se facilita posteriormente la elaboración de tablas, gráficos y el análisis correspondiente.

Las preguntas evalúan aspectos relacionados con la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, crecimiento y desarrollo profesional, liderazgo, motivación y gestión del talento humano. Estos elementos mantienen una relación directa con el objetivo de la investigación, debido a que permiten conocer las condiciones actuales de los principales procesos que influyen en el desempeño y bienestar de los colaboradores.

Los resultados permiten identificar diferentes oportunidades de mejora. Por ejemplo, el 58 % de los colaboradores califica la comunicación interna como regular o deficiente, mientras que el 64 % considera regular o deficiente el proceso de evaluación del desempeño. Asimismo, el 57 % manifiesta recibir oportunidades de capacitación únicamente algunas veces o nunca. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer diferentes procesos relacionados con la gestión del talento humano.

En otros aspectos analizados también se identifican necesidades importantes. El 57 % de los participantes considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional se presentan algunas veces o nunca; el 55 % califica el liderazgo como regular o deficiente y el 57 % manifiesta sentirse poco o nada motivado. Estos datos permiten determinar áreas prioritarias de intervención dentro de la propuesta de fortalecimiento.

Finalmente, la encuesta evidencia una aceptación importante hacia la propuesta planteada en la investigación, debido a que el 88 % de los colaboradores se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano. Este resultado demuestra la existencia de una percepción favorable hacia la incorporación de acciones orientadas a mejorar los procesos internos y la efectividad organizacional.

Por lo tanto, la información obtenida mediante las encuestas constituye una base fundamental para el diagnóstico de la situación actual del Colegio de Arquitectos de Quito. Los resultados permiten sustentar las estrategias propuestas posteriormente y garantizar que el plan de fortalecimiento responda a las necesidades identificadas directamente entre los colaboradores.

Preguntas

Pregunta 1

¿Cómo califica la comunicación interna dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

Pregunta 2

¿Considera que recibe la capacitación necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones?

Pregunta 3

¿Cómo califica el proceso de evaluación del desempeño implementado por la institución?

Pregunta 4

¿En qué medida considera que su trabajo es reconocido por la institución?

Pregunta 5

¿Cómo califica el ambiente o clima laboral dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

Pregunta 6

¿Considera que existe igualdad de oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional?

Pregunta 7

¿Cómo evalúa el liderazgo ejercido por sus superiores inmediatos?

Pregunta 8

¿Se siente motivado para cumplir con sus responsabilidades laborales?

Pregunta 9

¿Considera que los procesos de gestión del talento humano contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Pregunta 10

¿Considera necesario implementar un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito?

Encuesta Propuesta

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores del Colegio de Arquitectos de Quito respecto a la gestión del talento humano y su incidencia en la efectividad organizacional.

Pregunta 1

¿Cómo califica usted la comunicación interna dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

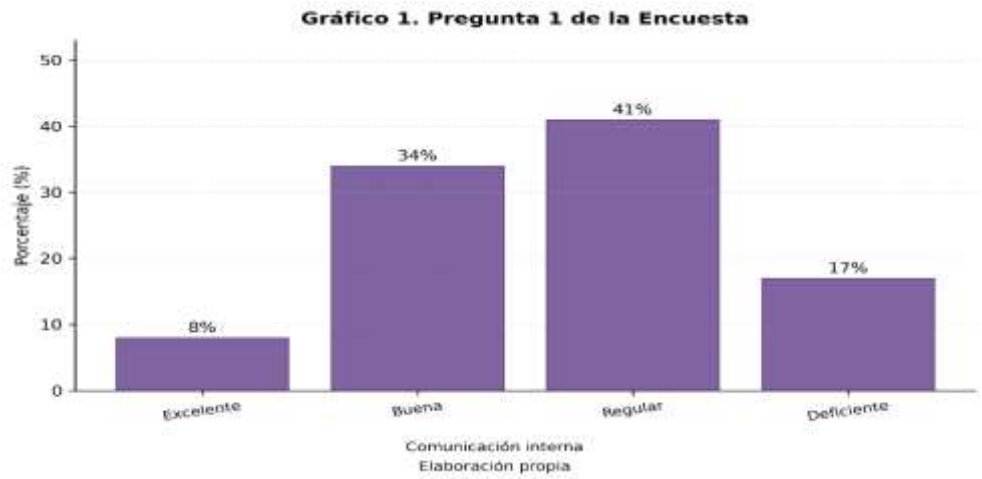
Tabla 5. Encuestas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	8 %
Buena	34	34 %
Regular	41	41 %
Deficiente	17	17 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración Propia

Interpretación: Los resultados muestran que el 41 % de los colaboradores considera regular la comunicación interna, mientras que el 17 % la califica como deficiente. Por otra parte, el 34 % considera que la comunicación es buena y únicamente el 8 % la califica como excelente. En conjunto, el 58 % presenta una percepción regular o deficiente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna y mejorar el intercambio de información entre las diferentes áreas de la institución.

Gráfico 4. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 2

¿Considera que recibe la capacitación necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones?

Tabla 6. Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	15 %
Casi siempre	28	28 %
Algunas veces	39	39 %
Nunca	18	18 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración Propia

Interpretación: Los resultados indican que el 39 % de los colaboradores recibe capacitación algunas veces y el 18 % manifiesta que nunca la recibe. Por otro lado, el 28 % señala que recibe capacitación casi siempre y el 15 % indica que siempre cuenta con este tipo de oportunidades. Estos resultados muestran que el 57 % percibe una frecuencia limitada de capacitación, lo que evidencia la necesidad de implementar programas de formación continua que permitan fortalecer las competencias y conocimientos del personal.

Gráfico 5. Pregunta 2 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 3

¿Cómo califica el proceso de evaluación del desempeño implementado por el Colegio de Arquitectos de Quito?

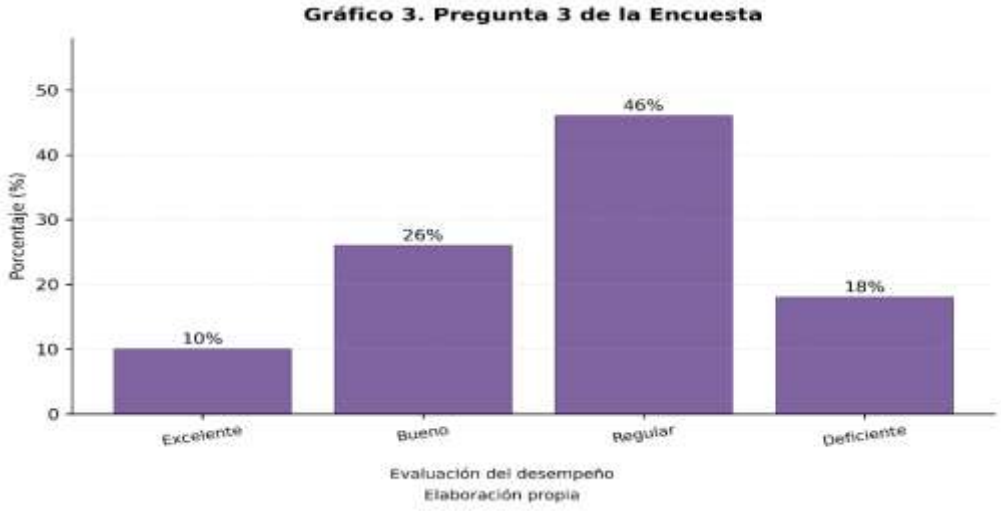
Tabla 7. Encuestas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	10 %
Bueno	26	26 %
Regular	46	46 %
Deficiente	18	18 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración Propia

Interpretación: Los resultados muestran que el 46 % de los colaboradores califica como regular el proceso de evaluación del desempeño y el 18 % lo considera deficiente. En cambio, el 26 % lo califica como bueno y solamente el 10 % como excelente. En total, el 64 % mantiene una percepción regular o deficiente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y retroalimentación para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

Gráfico 6. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 4

¿En qué medida considera que su trabajo es reconocido por la institución?

Tabla 8. Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	12 %
Casi siempre	29	29 %
Algunas veces	40	40 %
Nunca	19	19 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados reflejan que el 40 % de los colaboradores recibe reconocimiento por su trabajo algunas veces, mientras que el 19 % manifiesta que nunca lo recibe. Por otra parte, el 29 % señala que recibe reconocimiento casi siempre y el 12 % indica que siempre. En conjunto, el 59 % percibe una frecuencia limitada de reconocimiento, lo que demuestra la importancia de implementar estrategias que valoren el esfuerzo, desempeño y aporte de los colaboradores.

Gráfico 7. Pregunta 4 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 5

¿Cómo califica el clima laboral dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

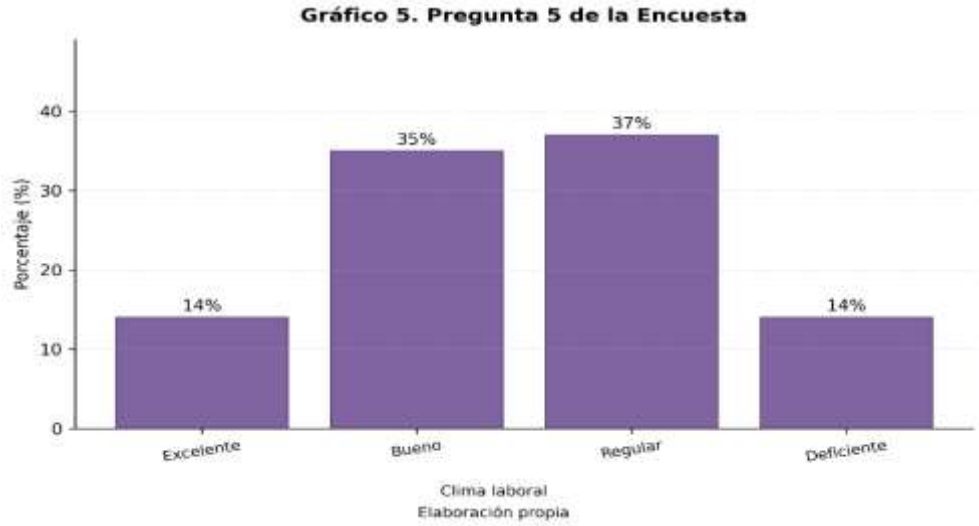
Tabla 9. Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	14 %
Bueno	35	35 %
Regular	37	37 %
Deficiente	14	14 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados muestran que el 37 % de los colaboradores considera regular el clima laboral y el 14 % lo califica como deficiente. Por otro lado, el 35 % lo considera bueno y el 14 % excelente. Esto significa que el 51 % mantiene una percepción regular o deficiente del ambiente de trabajo, lo que evidencia la necesidad de desarrollar acciones orientadas a fortalecer las relaciones laborales, la comunicación, el trabajo en equipo y el bienestar de los colaboradores.

Gráfico 8. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 6

¿Considera que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

Tabla 10. Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	13 %
Casi siempre	30	30 %
Algunas veces	38	38 %
Nunca	19	19 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados indican que el 38 % de los colaboradores considera que algunas veces existen oportunidades de crecimiento y desarrollo

profesional, mientras que el 19 % manifiesta que nunca se presentan. En cambio, el 30 % señala que estas oportunidades existen casi siempre y el 13 % considera que siempre están disponibles. En conjunto, el 57 % percibe limitaciones en este aspecto, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las oportunidades de capacitación, aprendizaje y desarrollo profesional dentro de la institución.

Gráfico 9. Pregunta 6 de la Encuesta

Elaboración Propia

Pregunta 7

¿Cómo evalúa el liderazgo ejercido por su jefe inmediato dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

Tabla 11. Encuesta

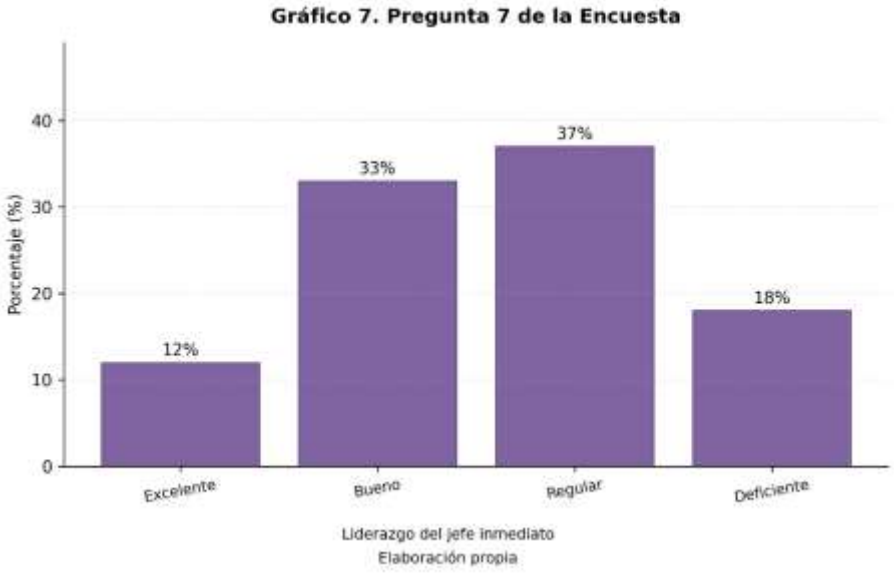
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12 %
Bueno	33	33 %
Regular	37	37 %
Deficiente	18	18 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados muestran que el 37 % de los colaboradores califica como regular el liderazgo ejercido por sus superiores inmediatos y el 18 % lo

considera deficiente. Por otra parte, el 33 % lo califica como bueno y el 12 % como excelente. En total, el 55 % presenta una percepción regular o deficiente, lo que demuestra la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo, comunicación y coordinación de los responsables de las diferentes áreas.

Gráfico 10. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 8

¿Qué tan motivado(a) se siente para desempeñar sus funciones dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

Tabla 12. Encuesta

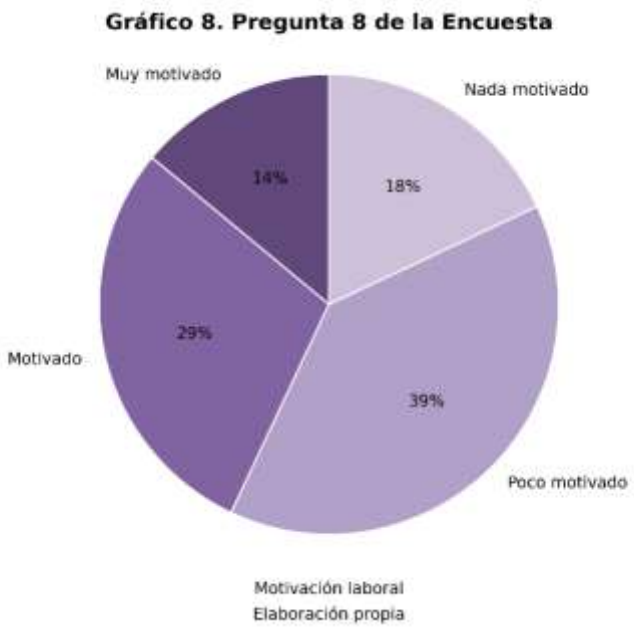
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivado	14	14 %
Motivado	29	29 %
Poco motivado	39	39 %
Nada motivado	18	18 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados indican que el 39 % de los colaboradores se siente poco motivado y el 18 % manifiesta no sentirse motivado. En contraste, el 29 % se considera motivado y el 14 % muy motivado. En conjunto, el 57 % presenta niveles bajos de motivación, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias relacionadas con

reconocimiento, participación, desarrollo profesional y fortalecimiento del ambiente laboral.

Gráfico 11. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 9

¿Considera que los procesos de gestión del talento humano contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 13. Encuesta

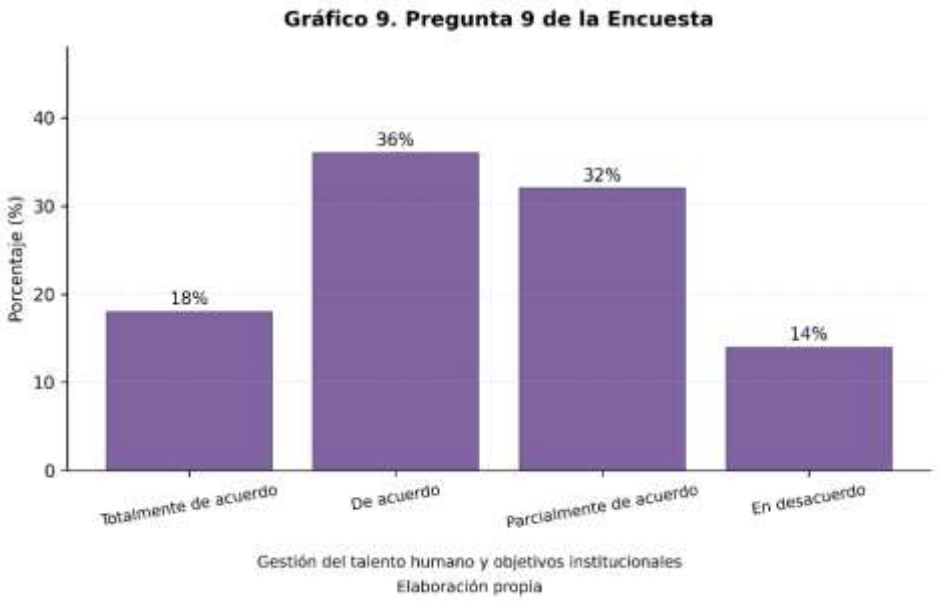
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	18 %
De acuerdo	36	36 %
Parcialmente de acuerdo	32	32 %
En desacuerdo	14	14 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados muestran que el 36 % de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que una adecuada gestión del talento humano contribuye al

cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 18 % está totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 32 % se encuentra parcialmente de acuerdo y el 14 % en desacuerdo. En conjunto, el 54 % mantiene una percepción favorable, lo que demuestra que la gestión del talento humano se reconoce como un elemento importante para fortalecer el desempeño y la efectividad de la institución.

Gráfico 12. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Pregunta 10

¿Considera necesaria la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano para mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito?

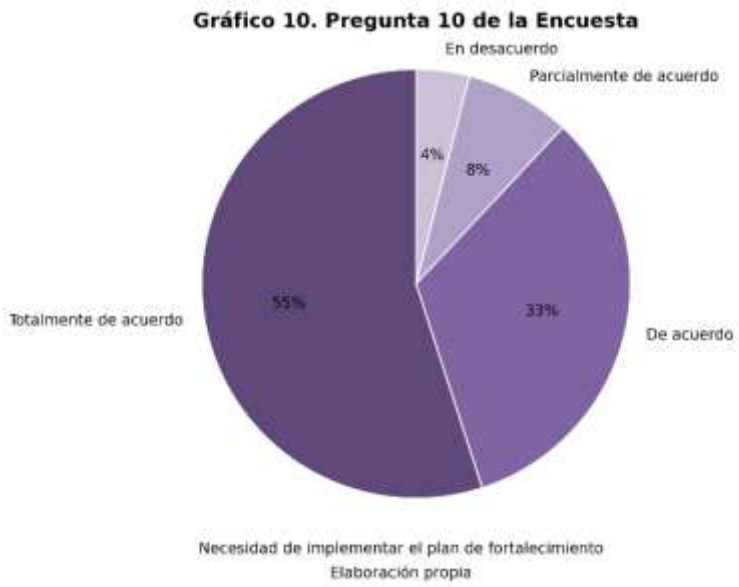
Tabla 14. Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	55 %
De acuerdo	33	33 %
Parcialmente de acuerdo	8	8 %
En desacuerdo	4	4 %
Total	**100**	**100 %**

Elaboración propia

Interpretación: Los resultados evidencian que el 55 % de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo con la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano y el 33 % está de acuerdo. Por otro lado, el 8 % se encuentra parcialmente de acuerdo y únicamente el 4 % manifiesta estar en desacuerdo. En conjunto, el 88 % presenta una percepción favorable hacia la propuesta, lo que demuestra una alta aceptación y respalda la necesidad de desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano y al mejoramiento de la efectividad organizacional.

Gráfico 13. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Para complementar la información cuantitativa obtenida mediante las encuestas, se emplea la entrevista semiestructurada como instrumento cualitativo. Este instrumento permite profundizar en las percepciones relacionadas con la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo, motivación y gestión del talento humano.

Se consideran cinco entrevistas, dirigidas a personas vinculadas con diferentes áreas o responsabilidades dentro de la institución. Las preguntas mantienen relación con las variables analizadas mediante la encuesta, pero se plantean de manera abierta para permitir que los participantes expliquen sus opiniones y experiencias.

Tabla 15. Entrevista 1 – Responsable de área

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo considera que se desarrolla actualmente la comunicación interna?	La comunicación funciona, pero existen momentos en los que la información no llega de manera oportuna a todas las áreas. Se considera necesario mejorar la coordinación y establecer canales más claros para evitar confusiones.
2. ¿Cómo se desarrollan los procesos de capacitación?	Se realizan algunas capacitaciones, aunque no siempre responden a todas las necesidades del personal. Se considera importante establecer un cronograma de capacitación de acuerdo con las funciones de cada área.
3. ¿Cómo considera que se desarrolla la evaluación del desempeño?	La evaluación requiere mayor organización y seguimiento. Es necesario establecer criterios claros para conocer el desempeño de cada colaborador y proporcionar retroalimentación.
4. ¿Cómo se reconoce el desempeño de los colaboradores?	Existe reconocimiento en determinadas ocasiones, pero podría realizarse con mayor frecuencia. Reconocer el esfuerzo del personal puede contribuir a mejorar su motivación.
5. ¿Cómo describe el clima laboral?	En general existe una relación adecuada entre compañeros, aunque pueden presentarse dificultades de comunicación y coordinación entre algunas áreas.

Elaboración propia

Tabla 16. Entrevista 2 – Personal administrativo

Pregunta	Respuesta
1. Comunicación interna	La comunicación es adecuada en algunas situaciones, pero existen dificultades cuando la información debe pasar de un área a otra. Se necesitan canales internos más organizados.
2. Capacitación	Las capacitaciones son necesarias porque existen procesos y herramientas que cambian constantemente. Sería conveniente recibir formación con mayor frecuencia.
3. Evaluación del desempeño	Se considera importante contar con una evaluación periódica que permita conocer qué se realiza correctamente y qué aspectos necesitan mejorar.
4. Reconocimiento laboral	El reconocimiento no se presenta constantemente. Sería positivo valorar más el cumplimiento de metas y el esfuerzo realizado por los colaboradores.
5. Clima laboral	El ambiente es generalmente bueno, pero existen aspectos relacionados con comunicación y trabajo en equipo que pueden fortalecerse.

Elaboración Propia

Tabla 17 Entrevista 3 – Personal técnico

Pregunta	Respuesta
1. Comunicación interna	La comunicación necesita ser más directa y oportuna, especialmente cuando varias áreas participan en una misma actividad o proyecto.
2. Capacitación	Es necesario mantener capacitaciones relacionadas con herramientas tecnológicas y conocimientos específicos de cada puesto.
3. Evaluación del desempeño	La evaluación debería realizarse con criterios establecidos y acompañarse de retroalimentación para que el colaborador conozca cómo puede mejorar.
4. Reconocimiento laboral	Se considera que reconocer los buenos resultados puede generar mayor compromiso y motivación entre los colaboradores.
5. Clima laboral	Existe colaboración entre compañeros, aunque la coordinación y comunicación pueden mejorar para generar un ambiente más favorable.

Elaboración propia

Tabla 18. Entrevista 4 – Personal de apoyo

Pregunta	Respuesta
1. Comunicación interna	Se considera que la comunicación puede mejorar, principalmente para que todos los colaboradores conozcan oportunamente las actividades y decisiones institucionales.
2. Capacitación	Se requieren más espacios de capacitación relacionados con las actividades que realiza cada colaborador.
3. Evaluación del desempeño	Es importante realizar evaluaciones porque permiten identificar fortalezas y aspectos que necesitan mejorar.
4. Reconocimiento laboral	Se considera necesario reconocer con mayor frecuencia el esfuerzo y cumplimiento de las responsabilidades del personal.
5. Clima laboral	El ambiente de trabajo es aceptable, aunque se pueden fortalecer las relaciones entre compañeros y el trabajo en equipo.

Elaboración propia

Tabla 19. Entrevista 5 – Responsable de gestión institucional

Pregunta	Respuesta modelo
1. Comunicación interna	La comunicación constituye un elemento fundamental para coordinar las diferentes áreas. Se identifican oportunidades para establecer mecanismos más ágiles y efectivos.

2. Capacitación	La capacitación debe responder a las necesidades reales de cada puesto y mantenerse de manera continua para fortalecer las competencias del personal.
3. Evaluación del desempeño	Se requiere un proceso estructurado que permita establecer objetivos, evaluar resultados y proporcionar retroalimentación a los colaboradores.
4. Reconocimiento laboral	El reconocimiento debe fortalecerse mediante mecanismos que valoren tanto el cumplimiento de objetivos como el compromiso y aporte de los colaboradores.
5. Clima laboral	El clima organizacional influye directamente en el desempeño, por lo que resulta necesario fortalecer la comunicación, participación y trabajo colaborativo.

Elaboración propia

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

El focus group se utiliza como instrumento cualitativo para profundizar en las percepciones relacionadas con la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Para la estructuración del ejercicio se considera la participación de **8 personas**, permitiendo analizar diferentes criterios relacionados con comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y motivación.

La dinámica se desarrolla mediante preguntas abiertas que permiten generar un intercambio de opiniones entre los participantes. Para organizar la información, se establece una respuesta que sintetiza los principales criterios planteados y un consenso general que representa la conclusión alcanzada sobre cada tema analizado.

Tabla 20. Focus gruop

Pregunta	Respuesta	Consenso general
1. ¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas relacionadas con el personal de la institución?	Se destacan la experiencia, responsabilidad, conocimientos y disposición de los colaboradores para cumplir sus funciones. También se considera importante el apoyo que existe entre compañeros.	Se concluye que la institución cuenta con personal que posee capacidades y experiencia; sin embargo, estas fortalezas pueden aprovecharse mejor mediante

		una adecuada gestión del talento humano.
2. ¿Qué aspectos de la gestión del talento humano consideran que necesitan mayor atención?	Se identifican principalmente dificultades relacionadas con comunicación interna, capacitación, reconocimiento, evaluación del desempeño y motivación.	Se establece que estos aspectos requieren atención prioritaria y deben integrarse dentro de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano.
3. ¿Cómo influye la comunicación interna en el desarrollo de las actividades?	Una comunicación clara y oportuna facilita la coordinación entre las áreas. Cuando la información no llega adecuadamente pueden presentarse confusiones y retrasos.	Se concluye que es necesario fortalecer los canales de comunicación y establecer mecanismos que permitan transmitir información de manera clara y oportuna.
4. ¿Qué tipo de capacitación consideran necesaria para mejorar el desempeño?	Se consideran necesarias capacitaciones sobre herramientas tecnológicas, atención al usuario, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y conocimientos relacionados con cada puesto.	Se determina que la capacitación debe desarrollarse de manera continua y responder a las necesidades específicas de los colaboradores y de cada área.
5. ¿Qué acciones podrían mejorar el reconocimiento de los colaboradores?	Se plantea reconocer el cumplimiento de objetivos, responsabilidad, iniciativa y buenos resultados mediante felicitaciones, reconocimientos institucionales, capacitaciones u otros incentivos.	Se concluye que implementar mecanismos de reconocimiento contribuye a valorar el esfuerzo de los colaboradores y puede favorecer su motivación y compromiso.
6. ¿Qué factores consideran que influyen en el clima laboral?	Se identifican factores como comunicación, respeto, compañerismo, liderazgo, distribución de responsabilidades y trabajo en equipo.	Se establece que el fortalecimiento de las relaciones laborales y del trabajo colaborativo permite generar un clima organizacional más favorable.
7. ¿Cómo podría fortalecerse el liderazgo dentro de la institución?	Se considera necesario mejorar la comunicación entre responsables y colaboradores, escuchar las opiniones del equipo, brindar orientación y promover la participación.	Se concluye que la institución requiere fortalecer un liderazgo participativo basado en comunicación, confianza, orientación y trabajo en equipo.

8. ¿Qué aspectos consideran importantes para aumentar la motivación laboral?	Se destacan el reconocimiento, oportunidades de crecimiento, capacitación, comunicación, participación y un ambiente laboral adecuado.	Se determina que la motivación requiere acciones integrales y no depende únicamente de incentivos económicos, sino también de reconocimiento, desarrollo y condiciones laborales favorables.
9. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional deberían fortalecerse?	Se consideran importantes los cursos, talleres, actualización tecnológica, capacitación y oportunidades para desarrollar nuevas competencias.	Se concluye que es necesario generar oportunidades permanentes de aprendizaje y desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del personal.
10. ¿Qué cambios consideran prioritarios para fortalecer la gestión del talento humano?	Se plantea mejorar la comunicación, establecer capacitaciones periódicas, fortalecer la evaluación del desempeño, reconocer el trabajo y desarrollar acciones de liderazgo y motivación.	Se establece como conclusión principal la necesidad de implementar un plan integral de fortalecimiento de la gestión del talento humano que reúna acciones relacionadas con los diferentes problemas identificados.

Elaboración propia

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis e interpretación de los resultados permite integrar la información obtenida mediante los diferentes instrumentos considerados en la investigación. La encuesta proporciona información cuantitativa sobre la percepción de los colaboradores, mientras que las entrevistas y el focus group permiten estructurar una aproximación cualitativa sobre las principales necesidades relacionadas con la gestión del talento humano. La integración de estos elementos facilita la identificación de áreas prioritarias para el desarrollo del plan de fortalecimiento.

Los resultados de las encuestas evidencian oportunidades de mejora en diferentes procesos internos. En relación con la comunicación interna, el 58 % de los colaboradores la califica como regular o deficiente. Este resultado muestra la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas. En el componente cualitativo también se identifica la comunicación como un aspecto relevante, principalmente por su influencia en la transmisión oportuna de información y en el desarrollo adecuado de las actividades.

Respecto a la capacitación, el 57 % de los colaboradores manifiesta que recibe oportunidades de formación solamente algunas veces o nunca. Esta situación evidencia la necesidad de establecer procesos de capacitación continua que respondan a las funciones y necesidades de cada área. Las respuestas cualitativas plantean igualmente la importancia de fortalecer conocimientos relacionados con herramientas tecnológicas, atención al usuario, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

La evaluación del desempeño constituye otro aspecto que requiere atención, debido a que el 64 % de los colaboradores la califica como regular o deficiente. Este resultado refleja la necesidad de disponer de mecanismos más claros para evaluar, realizar seguimiento y proporcionar retroalimentación sobre el desempeño laboral. En el componente cualitativo se plantea la importancia de establecer criterios definidos y evaluaciones periódicas que permitan identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

En cuanto al reconocimiento laboral, el 59 % de los colaboradores manifiesta recibir reconocimiento únicamente algunas veces o nunca. Este resultado permite identificar una oportunidad para fortalecer los mecanismos destinados a valorar el esfuerzo, responsabilidad y cumplimiento de objetivos. De manera complementaria, el análisis cualitativo relaciona el reconocimiento con la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores.

El clima laboral también presenta aspectos que requieren fortalecimiento. El 51 % de los colaboradores mantiene una percepción regular o deficiente respecto al ambiente de trabajo. Las respuestas cualitativas permiten relacionar este resultado con factores como comunicación, compañerismo, respeto, liderazgo y trabajo en equipo. En consecuencia, se identifica la necesidad de promover acciones que fortalezcan las relaciones laborales y favorezcan un ambiente organizacional adecuado.

En relación con el crecimiento y desarrollo profesional, el 57 % de los colaboradores considera que las oportunidades se presentan solamente algunas veces o nunca. Este resultado evidencia la necesidad de generar mayores posibilidades de aprendizaje y fortalecimiento de competencias. El componente cualitativo coincide en la importancia de desarrollar cursos, talleres, actualización tecnológica y actividades de formación relacionadas con las necesidades de cada puesto.

El liderazgo representa otra área importante dentro del diagnóstico, debido a que el 55 % de los colaboradores lo califica como regular o deficiente. Este resultado muestra la necesidad de fortalecer las competencias de los responsables de las diferentes áreas. Las respuestas cualitativas plantean especialmente la importancia de desarrollar un liderazgo participativo basado en comunicación, orientación, confianza, escucha y participación del equipo. Los porcentajes correspondientes a desarrollo profesional y liderazgo se encuentran registrados en los resultados de la investigación.

La motivación laboral constituye igualmente un aspecto prioritario, ya que el 57 % de los colaboradores manifiesta sentirse poco o nada motivado. Este resultado permite identificar la necesidad de establecer acciones orientadas al reconocimiento, desarrollo profesional, participación y mejoramiento del ambiente laboral. El componente cualitativo también plantea que la motivación se encuentra relacionada con diferentes factores y requiere una intervención integral.

Por otra parte, los resultados muestran una percepción favorable respecto a la importancia de fortalecer la gestión del talento humano. La investigación evidencia que el 88 % de los colaboradores se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la implementación de un plan de fortalecimiento. Este resultado representa un elemento importante para la propuesta, debido a que demuestra una alta aceptación hacia el desarrollo de acciones destinadas a mejorar los procesos relacionados con el personal.

Tabla 21. Análisis e Interpretación de Resultados

Área analizada	Resultado cuantitativo	Hallazgo cualitativo	Necesidad identificada
Comunicación interna	58 % regular o deficiente	Se plantea mejorar la transmisión y coordinación de información.	Fortalecer los canales de comunicación interna.
Capacitación	57 % algunas veces o nunca	Se requieren procesos continuos y relacionados con cada puesto.	Implementar un programa de capacitación.
Evaluación del desempeño	64 % regular o deficiente	Se plantean criterios claros, seguimiento y retroalimentación.	Fortalecer el sistema de evaluación.
Reconocimiento laboral	59 % algunas veces o nunca	Se relaciona con motivación y compromiso.	Implementar mecanismos de reconocimiento.
Clima laboral	51 % regular o deficiente	Comunicación y trabajo en equipo influyen en el ambiente.	Fortalecer las relaciones laborales.

Desarrollo profesional	57 % algunas veces o nunca	Se requieren mayores oportunidades de aprendizaje.	Crear programas de desarrollo profesional.
Liderazgo	55 % regular o deficiente	Se plantea fortalecer un liderazgo participativo.	Desarrollar competencias de liderazgo.
Motivación	57 % poco o nada motivado	Se relaciona con reconocimiento, crecimiento y clima laboral.	Implementar estrategias de motivación.
Plan de fortalecimiento	88 % de aceptación	Se considera necesaria una intervención integral.	Diseñar e implementar el plan propuesto.

Elaboración propia

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El análisis de la situación actual permite identificar las condiciones existentes en el Colegio de Arquitectos de Quito respecto a la gestión del talento humano y determinar los procesos que requieren fortalecimiento. Este diagnóstico considera aspectos relacionados con comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación.

Actualmente, el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha desarrolla diferentes actividades orientadas al funcionamiento institucional y a la prestación de servicios para sus socios y profesionales. La institución cuenta con áreas administrativas, técnicas y de apoyo que permiten desarrollar sus actividades y mantener la atención de las diferentes necesidades institucionales. De acuerdo con su información oficial, el CAE-P también mantiene servicios de capacitación, asesoría, bolsa de trabajo, biblioteca, información profesional y otros beneficios dirigidos a sus socios.

En materia de formación, la institución cuenta con el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA), orientado a la formación continua de la comunidad arquitectónica. Este espacio desarrolla cursos, talleres, charlas y programas relacionados con diferentes áreas de la profesión, lo que representa una fortaleza institucional en cuanto a disponibilidad de recursos y experiencia para desarrollar procesos de capacitación.

Sin embargo, desde la perspectiva interna de la gestión del talento humano, los resultados de la investigación permiten identificar diferentes aspectos que requieren atención. La evaluación del desempeño presenta una percepción regular o deficiente en el 64 % de los colaboradores, mientras que el 59 % manifiesta recibir reconocimiento

solamente algunas veces o nunca y el 58 % considera que la comunicación interna es regular o deficiente. Estos resultados muestran oportunidades para fortalecer los procesos destinados específicamente al personal.

Asimismo, el 57 % identifica limitaciones relacionadas con la frecuencia de capacitación, mientras que el mismo porcentaje presenta una percepción desfavorable respecto a las oportunidades de desarrollo profesional. En motivación, el 57 % manifiesta sentirse poco o nada motivado. Estos resultados evidencian que, aunque la institución desarrolla actividades de formación y cuenta con recursos institucionales, existe la necesidad de orientar acciones específicas hacia el desarrollo y bienestar de sus propios colaboradores. Los resultados correspondientes a desarrollo profesional y motivación forman parte del diagnóstico realizado en la investigación.

El liderazgo también representa un aspecto susceptible de mejora, debido a que el 55 % de los colaboradores lo califica como regular o deficiente. Esta situación permite identificar la necesidad de fortalecer las capacidades relacionadas con dirección de equipos, comunicación, orientación, retroalimentación y participación de los colaboradores.

Tabla 22. Análisis de la oferta /Situación Actual

Aspecto	Situación identificada	Necesidad
Comunicación interna	58 % mantiene una percepción regular o deficiente.	Mejorar canales y coordinación entre áreas.
Capacitación	57 % señala recibirla algunas veces o nunca.	Establecer capacitación continua según necesidades.
Evaluación del desempeño	64 % la considera regular o deficiente.	Implementar un proceso estructurado de evaluación y retroalimentación.
Reconocimiento laboral	59 % recibe reconocimiento algunas veces o nunca.	Desarrollar mecanismos de reconocimiento.
Clima laboral	51 % lo considera regular o deficiente.	Fortalecer relaciones, integración y trabajo en equipo.
Desarrollo profesional	57 % percibe oportunidades algunas veces o nunca.	Generar oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
Liderazgo	55 % lo califica como regular o deficiente.	Fortalecer las competencias de los responsables de área.
Motivación	57 % se encuentra poco o nada motivado.	Implementar estrategias integrales de motivación.

Elaboración propia

La situación actual evidencia que el Colegio de Arquitectos de Quito dispone de una estructura institucional, experiencia y recursos que pueden facilitar el fortalecimiento de la gestión del talento humano. La existencia de espacios de formación como el CEA y la capacidad institucional para desarrollar actividades y establecer alianzas representan condiciones favorables para implementar acciones dirigidas al personal.

No obstante, el diagnóstico muestra que existen procesos internos que requieren mayor organización y seguimiento. La evaluación del desempeño constituye el aspecto con mayor necesidad de intervención dentro de los resultados analizados, seguida por reconocimiento laboral, comunicación interna, capacitación, desarrollo profesional, motivación y liderazgo.

Esta situación evidencia una diferencia entre los recursos y capacidades que posee la institución y las necesidades percibidas por los colaboradores. Por esta razón, la propuesta no parte de la ausencia total de acciones de gestión del talento humano, sino de la necesidad de organizar, fortalecer e integrar las prácticas existentes mediante un plan estructurado**.**

En consecuencia, el análisis de la oferta o situación actual permite establecer que existe una base institucional sobre la cual se desarrolla la propuesta. El Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano busca aprovechar los recursos existentes e incorporar estrategias de comunicación, capacitación, evaluación, reconocimiento, liderazgo, motivación y desarrollo profesional que contribuyan al mejoramiento de la efectividad organizacional.

2.2.1. **Perfil del Actor Principal**

El actor principal del presente proyecto es el Colegio de Arquitectos del Ecuador Provincial de Pichincha (CAE-P), institución gremial sin fines de lucro que representa y brinda servicios a los profesionales de la arquitectura. Su actividad se orienta al fortalecimiento profesional, desarrollo de la arquitectura, generación de espacios de participación y vinculación con la comunidad (CAE-P, s.f.-b).

La institución cuenta con una trayectoria que inicia en 1962 y mantiene su sede en la ciudad de Quito. Su misión se orienta a fomentar el desarrollo de la arquitectura y contribuir a la calidad de vida de los colegiados y de la comunidad. Asimismo, su visión

busca consolidar una institución de vanguardia, comprometida, incluyente y abierta al servicio de la sociedad (CAE-P, s.f.-b).

El CAE-P desarrolla diferentes actividades y servicios dirigidos a sus socios y profesionales. Entre ellos se encuentran capacitación, asesoría personalizada, bolsa de trabajo, biblioteca y hemeroteca, información continua y otros beneficios institucionales. Además, mediante el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA) mantiene actividades de formación continua orientadas a fortalecer y actualizar los conocimientos de la comunidad arquitectónica (CAE-P, s.f.-b).

Desde la perspectiva organizacional, el actor principal se encuentra conformado por diferentes áreas administrativas, técnicas, operativas y de apoyo que permiten desarrollar las actividades institucionales. En este contexto, el talento humano representa un elemento fundamental, debido a que los colaboradores participan directamente en la ejecución de los procesos, atención a usuarios, coordinación de actividades y cumplimiento de los objetivos establecidos.

El diagnóstico desarrollado en la investigación identifica oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del talento humano. Entre los principales aspectos se encuentran la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Por ejemplo, el 55 % de los colaboradores presenta una percepción regular o deficiente respecto al liderazgo, mientras que el 57 % manifiesta niveles bajos de motivación.

Estas condiciones permiten establecer que el CAE-P posee capacidades institucionales que pueden aprovecharse para fortalecer sus procesos internos. La experiencia de la institución, su estructura organizacional, los espacios de capacitación existentes y la posibilidad de establecer alianzas constituyen elementos favorables para desarrollar acciones orientadas al personal.

Tabla 23. Perfil del actor principal

Característica	Descripción
Actor principal	Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P).
Ubicación	Quito, provincia de Pichincha.

Tipo de institución	Organización gremial sin fines de lucro.
Sector	Servicios profesionales, gremiales e institucionales relacionados con la arquitectura.
Beneficiarios directos del proyecto	Colaboradores de la institución.
Beneficiarios indirectos	Socios, arquitectos afiliados, usuarios y comunidad.
Principales servicios	Capacitación, asesoría, bolsa de trabajo, información profesional y servicios institucionales.
Áreas de mejora identificadas	Comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y motivación.
Necesidad principal	Fortalecer la gestión del talento humano para contribuir a la efectividad organizacional.

2.2.2. **Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes**

El análisis de las variables psicográficas y demográficas permite comprender las características generales del grupo beneficiario y los factores relacionados con sus percepciones, necesidades y expectativas dentro del Colegio de Arquitectos de Quito. Estas variables contribuyen a orientar las estrategias del plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano de acuerdo con las condiciones identificadas en los colaboradores (Kotler et al., 2022).

Variables demográficas

Las variables demográficas permiten caracterizar a una población mediante aspectos como edad, género, nivel educativo, ocupación, área de trabajo y otras características personales o laborales. Sin embargo, la encuesta desarrollada en la presente investigación se concentra principalmente en la percepción de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano y no recopila información específica sobre edad, género o estado civil. Por esta razón, no se establecen porcentajes demográficos que no formen parte de los datos obtenidos (Kotler et al., 2022).

La población considerada está conformada por 100 colaboradores del Colegio de Arquitectos de Quito, pertenecientes a diferentes áreas y funciones de la institución. La diversidad de responsabilidades permite considerar distintas experiencias respecto a comunicación, capacitación, liderazgo, motivación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

Desde el ámbito laboral, los beneficiarios se encuentran vinculados con actividades administrativas, técnicas, operativas y de apoyo necesarias para el funcionamiento institucional. Estas diferencias en funciones generan distintas necesidades de formación y desarrollo, por lo que las estrategias de talento humano requieren considerar las características y responsabilidades correspondientes a cada puesto.

En consecuencia, el componente demográfico del proyecto se concentra principalmente en la condición laboral y área funcional de los colaboradores, evitando establecer características que no se encuentran respaldadas por la información recopilada.

Variables psicográficas

Las variables psicográficas permiten analizar aspectos relacionados con percepciones, actitudes, intereses, expectativas, motivaciones y necesidades de las personas. En la presente investigación adquieren especial importancia debido a que los instrumentos utilizados permiten conocer cómo los colaboradores perciben diferentes componentes de la gestión del talento humano (Kotler et al., 2022).

Entre las principales variables identificadas se encuentra la **motivación laboral**. Los resultados muestran que el 57 % de los colaboradores se siente poco o nada motivado, situación que evidencia la necesidad de desarrollar acciones relacionadas con reconocimiento, participación, crecimiento profesional y mejoramiento del ambiente laboral.

Otra variable relevante corresponde a las expectativas de crecimiento y desarrollo profesional. El 57 % de los colaboradores considera que las oportunidades de crecimiento se presentan algunas veces o nunca. Esto permite identificar interés y necesidad de contar con mayores espacios de aprendizaje, capacitación y fortalecimiento de competencias.

La percepción respecto al liderazgo también forma parte de las características psicográficas analizadas. El 55 % de los colaboradores califica el liderazgo como regular o deficiente, lo que refleja la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con comunicación, orientación, participación y coordinación de los equipos de trabajo.

Asimismo, las percepciones sobre comunicación interna, reconocimiento, clima laboral y evaluación del desempeño permiten comprender las expectativas que mantienen los colaboradores respecto al funcionamiento institucional. Estas variables muestran que el bienestar laboral no depende únicamente de condiciones económicas, sino también de factores relacionados con reconocimiento, relaciones laborales, oportunidades de desarrollo, liderazgo y participación.

Tabla 24. Variables Psicográficas y Demográficas

Tipo de variable	Variable	Característica identificada
Demográfica	Población	100 colaboradores considerados en la investigación.
Demográfica	Ámbito laboral	Personal vinculado con diferentes funciones institucionales.
Demográfica	Área funcional	Actividades administrativas, técnicas, operativas y de apoyo.
Psicográfica	Motivación	Se identifica la necesidad de fortalecer los niveles de motivación laboral.
Psicográfica	Desarrollo profesional	Existe interés y necesidad de mayores oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
Psicográfica	Liderazgo	Se requiere fortalecer la orientación, comunicación y participación.
Psicográfica	Reconocimiento	Se identifica la necesidad de valorar con mayor frecuencia el desempeño y esfuerzo.
Psicográfica	Clima laboral	Se requieren acciones que favorezcan las relaciones y el trabajo en equipo.
Psicográfica	Comunicación	Se identifica la necesidad de mejorar el intercambio de información entre áreas.
Psicográfica	Actitud frente al plan	Existe una percepción ampliamente favorable hacia el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Elaboración propia

2.3. Plan de Acción o Propuesta

El plan de acción constituye la propuesta orientada a fortalecer la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, tomando como referencia las necesidades identificadas durante el diagnóstico. Su finalidad consiste en establecer estrategias y actividades concretas que permitan mejorar los procesos internos relacionados con los colaboradores y contribuir al incremento de la efectividad organizacional.

Los resultados de la investigación permiten identificar diferentes áreas que requieren atención. Entre las principales se encuentran la evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, comunicación interna, capacitación, desarrollo profesional, motivación, liderazgo y clima organizacional. Estas necesidades constituyen la base para determinar las acciones que forman parte del plan.

La propuesta se orienta principalmente a los colaboradores de la institución y busca generar mejoras mediante actividades que puedan desarrollarse de manera organizada y progresiva. Para ello, se consideran acciones de capacitación, fortalecimiento de la comunicación interna, evaluación y retroalimentación del desempeño, reconocimiento laboral, desarrollo de competencias de liderazgo, integración de equipos y oportunidades de crecimiento profesional.

El plan también considera la participación de los responsables de las diferentes áreas, debido a que su intervención resulta necesaria para coordinar, ejecutar y realizar seguimiento a las actividades propuestas. De esta manera, el fortalecimiento del talento humano se plantea como una responsabilidad compartida que requiere participación tanto de los colaboradores como de quienes ejercen funciones de dirección y coordinación.

Objetivo del Plan de Acción

Fortalecer la gestión del talento humano del Colegio de Arquitectos de Quito mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la efectividad organizacional.

Tabla 25 Plan de acción Propuesta

Área de intervención	Acción propuesta	Objetivo de la acción	Responsable sugerido	Frecuencia
Comunicación interna	Implementar reuniones breves de coordinación y canales internos definidos.	Mejorar el intercambio de información entre áreas.	Talento Humano y responsables de área	Mensual
Capacitación	Elaborar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades de cada área.	Fortalecer conocimientos y competencias laborales.	Talento Humano / CEA	Trimestral

Evaluación del desempeño	Implementar evaluaciones con criterios e indicadores definidos.	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora.	Talento Humano y responsables de área	Semestral
Reconocimiento laboral	Crear mecanismos de reconocimiento por desempeño, compromiso y cumplimiento de objetivos.	Incrementar la valoración y motivación del personal.	Talento Humano / Dirección	Mensual o trimestral
Clima organizacional	Desarrollar actividades de integración y trabajo en equipo.	Fortalecer las relaciones laborales y colaboración.	Talento Humano	Trimestral
Desarrollo profesional	Facilitar cursos, talleres y oportunidades de actualización.	Promover el crecimiento profesional de los colaboradores.	Talento Humano / CEA	Semestral
Liderazgo	Desarrollar talleres dirigidos a responsables de equipos.	Fortalecer comunicación, orientación y liderazgo participativo.	Talento Humano / facilitador	Semestral
Motivación	Implementar actividades de participación, reconocimiento y retroalimentación.	Incrementar el compromiso y sentido de pertenencia.	Talento Humano y responsables de área	Permanente

Elaboración propia

2.3.1. **Producto, Servicio o Intervención Propuesta**

El producto propuesto en la presente investigación consiste en un Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano para el Colegio de Arquitectos de Quito, diseñado a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional. La propuesta busca mejorar los procesos relacionados con el personal y contribuir al fortalecimiento de la efectividad organizacional.

El plan se dirige principalmente a los colaboradores de las diferentes áreas de la institución y contempla estrategias relacionadas con comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación**.** Estos componentes responden directamente a las principales oportunidades de mejora identificadas durante el análisis de los resultados.

La propuesta no constituye un producto físico, sino un servicio de intervención y mejoramiento organizacional, debido a que comprende un conjunto estructurado de estrategias, actividades, responsables, recursos e indicadores de seguimiento. Su aplicación permite organizar las acciones relacionadas con la gestión del talento humano y establecer mecanismos que faciliten la evaluación de los resultados obtenidos.

Tabla 26. Producto / servicio

Componente	Descripción	Resultado esperado
Comunicación interna	Reuniones de coordinación, canales definidos y espacios de retroalimentación.	Mejorar el intercambio de información y coordinación entre áreas.
Capacitación	Programa de formación según las necesidades de los colaboradores.	Fortalecer conocimientos, habilidades y competencias.
Evaluación del desempeño	Aplicación periódica de criterios e indicadores de evaluación.	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del personal.
Reconocimiento laboral	Mecanismos de reconocimiento al desempeño y compromiso.	Favorecer la motivación y valoración del personal.
Clima organizacional	Actividades de integración y fortalecimiento del trabajo en equipo.	Mejorar las relaciones laborales y colaboración.
Desarrollo profesional	Cursos, talleres y oportunidades de actualización.	Promover el crecimiento y desarrollo de competencias.
Liderazgo	Formación dirigida a responsables de áreas y equipos.	Fortalecer un liderazgo participativo y efectivo.
Motivación	Actividades de reconocimiento, participación y retroalimentación.	Incrementar el compromiso y sentido de pertenencia.

Elaboración propia

2.3.2. **Costos / Accesibilidad**

El análisis de costos y accesibilidad permite determinar los recursos económicos necesarios para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. La propuesta busca mantener un nivel de inversión accesible mediante el aprovechamiento de recursos humanos, tecnológicos y físicos disponibles dentro de la institución.

El plan contempla actividades relacionadas con capacitación, comunicación interna, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Algunas de estas acciones pueden

ejecutarse mediante recursos internos, mientras que otras requieren una inversión específica para materiales, facilitadores o actividades de integración.

La accesibilidad de la propuesta se relaciona con su aplicación progresiva. Las actividades pueden desarrollarse de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y las prioridades identificadas en el diagnóstico. De esta manera, la institución no necesita realizar toda la inversión en un único momento, sino que puede distribuir los recursos durante el período establecido para la ejecución del plan.

Tabla 27. Costo / Accesibilidad

Actividad	Recursos principales	Frecuencia estimada	Costo estimado anual
Fortalecimiento de la comunicación interna	Reuniones, herramientas digitales y material informativo	Mensual	USD 100
Programa de capacitación	Facilitadores, materiales y recursos digitales	Trimestral	USD 800
Evaluación del desempeño	Formularios digitales, seguimiento y retroalimentación	Semestral	USD 100
Programa de reconocimiento laboral	Certificados y reconocimientos simbólicos	Trimestral	USD 200
Actividades de clima organizacional	Integración y trabajo en equipo	Trimestral	USD 500
Desarrollo profesional	Cursos y talleres de actualización	Semestral	USD 600
Fortalecimiento del liderazgo	Talleres para responsables de áreas	Semestral	USD 400
Actividades de motivación	Dinámicas, participación y reconocimiento	Trimestral	USD 300
TOTAL ESTIMADO ANUAL			USD 3.000

Elaboración propia

Los valores presentados constituyen una estimación referencial para fines de planificación de la propuesta y pueden variar según los proveedores, recursos institucionales disponibles y condiciones existentes al momento de su implementación.

Accesibilidad de la propuesta

La propuesta presenta un nivel de accesibilidad favorable debido a que varias actividades pueden desarrollarse mediante recursos existentes. Las reuniones de coordinación, procesos de retroalimentación, mecanismos de comunicación y determinadas evaluaciones del desempeño pueden ejecutarse utilizando espacios físicos y herramientas digitales disponibles, disminuyendo los costos de implementación.

En el componente de capacitación también existe la posibilidad de aprovechar recursos institucionales. El CAE-P cuenta con el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA), dedicado a desarrollar actividades de formación continua, lo cual representa una capacidad institucional que puede facilitar determinadas acciones de capacitación y actualización.

Asimismo, las estrategias de reconocimiento no requieren necesariamente incentivos económicos elevados. Se pueden utilizar certificados, reconocimientos públicos, comunicaciones institucionales, oportunidades de capacitación y otras alternativas que permitan valorar el desempeño sin generar un impacto considerable en el presupuesto.

Viabilidad económica

El presupuesto referencial anual asciende a USD 3.000, equivalente a un promedio aproximado de USD 250 mensuales. Considerando una población de 100 colaboradores, representa una inversión estimada de USD 30 anuales por colaborador. Estos valores permiten plantear una propuesta de bajo costo relativo y con posibilidad de implementación progresiva.

La inversión se orienta principalmente hacia actividades de capacitación, desarrollo profesional y clima organizacional, debido a que estas acciones pueden requerir facilitadores, materiales o recursos adicionales. Por otra parte, las actividades relacionadas con comunicación, evaluación y reconocimiento pueden aprovechar en mayor medida los recursos internos disponibles.

En conclusión, el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano presenta una propuesta económicamente accesible y adaptable a las condiciones institucionales. La combinación de recursos propios con una inversión referencial permite

desarrollar las acciones de manera progresiva, priorizando las necesidades identificadas y procurando mantener la sostenibilidad de la propuesta.

2.3.3. **Comunicación y Difusión**

La comunicación y difusión constituyen elementos fundamentales para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad consiste en garantizar que los colaboradores conozcan los objetivos, actividades, beneficios y mecanismos de participación establecidos dentro de la propuesta.

La difusión del plan se desarrolla principalmente mediante los canales internos disponibles en la institución. Se consideran herramientas como correo electrónico institucional, reuniones de trabajo, comunicados internos, grupos de comunicación y plataformas digitales, procurando que la información llegue de manera clara y oportuna a los colaboradores de las diferentes áreas.

La comunicación del plan no se limita únicamente a informar sobre las actividades programadas, sino que también busca promover la participación del personal. Por esta razón, se incorporan espacios de retroalimentación que permiten conocer opiniones, sugerencias y necesidades de los colaboradores durante el desarrollo de las acciones propuestas.

Asimismo, los responsables de las diferentes áreas participan como actores importantes dentro del proceso de difusión, debido a que facilitan la comunicación con sus equipos y promueven la participación en capacitaciones, evaluaciones, actividades de integración y demás estrategias contempladas en el plan.

Tabla 28. Comunicación y difusión

Estrategia	Medio	Finalidad	Frecuencia
Presentación inicial del plan	Reunión informativa	Dar a conocer los objetivos, actividades y beneficios de la propuesta.	Al inicio
Comunicados internos	Correo electrónico	Informar sobre fechas, actividades y novedades.	Según planificación
Recordatorios de actividades	Canales digitales internos	Promover la asistencia y participación de los colaboradores.	Antes de cada actividad

Reuniones de coordinación	Presencial o virtual	Mejorar la comunicación entre responsables y equipos.	Mensual
Difusión de capacitaciones	Correo y canales internos	Informar sobre cursos, talleres y oportunidades de formación.	Trimestral
Reconocimiento de logros	Comunicados y reuniones	Visibilizar el desempeño y aporte de los colaboradores.	Trimestral
Retroalimentación	Reuniones y formularios digitales	Recopilar opiniones y sugerencias del personal.	Después de actividades
Socialización de resultados	Reunión o informe interno	Comunicar los avances y resultados alcanzados.	Semestral

Elaboración propia

Proceso de comunicación

El proceso inicia con la socialización general del plan, donde se presentan las principales necesidades identificadas, los objetivos de la propuesta, las actividades programadas y los beneficios esperados. Esta etapa permite que los colaboradores comprendan la finalidad de las acciones y conozcan cómo pueden participar.

Posteriormente, se mantiene una comunicación periódica sobre capacitaciones, evaluaciones, actividades de integración, reconocimientos y demás acciones programadas. La información se transmite con anticipación para facilitar la organización y participación de los colaboradores.

También se establecen mecanismos de comunicación bidireccional, permitiendo que el personal no solamente reciba información, sino que pueda expresar opiniones y recomendaciones. La retroalimentación facilita la identificación de dificultades durante la implementación y permite realizar ajustes cuando resulten necesarios.

Finalmente, los avances y resultados del plan se comunican periódicamente a los colaboradores y responsables de las áreas. Esta acción permite mantener informados a los participantes, generar transparencia y fortalecer el compromiso con la continuidad de las estrategias.

Mensaje principal de difusión

Para mantener una comunicación uniforme, la propuesta puede utilizar como mensaje institucional:

“Fortaleciendo nuestro talento, mejoramos juntos nuestra institución.”

Este mensaje busca relacionar directamente el desarrollo de los colaboradores con el fortalecimiento organizacional, promoviendo participación, compromiso y sentido de pertenencia.

Análisis

La estrategia de comunicación y difusión permite que las acciones propuestas sean conocidas y comprendidas por los colaboradores. Una adecuada socialización facilita la participación del personal y disminuye posibles dificultades relacionadas con desconocimiento, resistencia o falta de información.

Además, esta estrategia responde directamente a uno de los resultados identificados en el diagnóstico, donde la comunicación interna constituye un aspecto que requiere fortalecimiento. Por esta razón, la comunicación no solamente funciona como un mecanismo para difundir el plan, sino también como una de las áreas de intervención de la propia propuesta.

En conclusión, la comunicación y difusión acompañan todo el proceso de implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. La utilización de canales internos, reuniones, herramientas digitales y espacios de retroalimentación permite promover la participación de los colaboradores y contribuir al cumplimiento de las acciones planteadas.

2.3.4. **Distribución o Implementación**

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se desarrolla de manera progresiva dentro del Colegio de Arquitectos de Quito. Su ejecución busca garantizar que las estrategias propuestas respondan a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y puedan integrarse a las actividades habituales de la institución sin afectar el normal desarrollo de sus funciones.

El plan se dirige principalmente a los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas, operativas y de apoyo. Asimismo, requiere la participación de los responsables de área y directivos, quienes cumplen un papel importante en la coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de las actividades propuestas.

La implementación se organiza mediante diferentes etapas que permiten socializar la propuesta, planificar las actividades, ejecutar las acciones y evaluar los resultados alcanzados. Esta distribución facilita el desarrollo ordenado del plan y permite realizar ajustes de acuerdo con las necesidades que se presentan durante su ejecución.

Tabla 29. Distribución o implementación

Etapa	Actividades principales	Responsable sugerido	Tiempo estimado
1. Socialización	Presentación del plan, objetivos, actividades y beneficios a los colaboradores.	Dirección y Talento Humano	Mes 1
2. Planificación	Organización del cronograma, responsables, recursos y participantes.	Talento Humano y responsables de área	Mes 1
3. Comunicación interna	Establecimiento de reuniones, canales de información y espacios de retroalimentación.	Talento Humano y responsables de área	Desde el mes 1
4. Capacitación	Desarrollo de cursos y talleres de acuerdo con las necesidades identificadas.	Talento Humano / CEA	Trimestral
5. Evaluación del desempeño	Aplicación de criterios de evaluación y procesos de retroalimentación.	Talento Humano y responsables de área	Semestral
6. Reconocimiento y motivación	Aplicación de mecanismos de reconocimiento y actividades de participación.	Dirección y Talento Humano	Trimestral
7. Liderazgo y clima laboral	Talleres de liderazgo, integración y fortalecimiento del trabajo en equipo.	Talento Humano / facilitadores	Trimestral
8. Seguimiento y evaluación	Revisión de indicadores, percepción de los colaboradores y cumplimiento de actividades.	Dirección y Talento Humano	Semestral

Elaboración propia

Proceso de implementación

La primera etapa corresponde a la socialización del plan, donde se comunican los objetivos, actividades, responsables y beneficios esperados. Esta acción permite que los colaboradores conozcan la finalidad de la propuesta y comprendan la importancia de su participación para alcanzar los resultados establecidos.

Posteriormente, se desarrolla la planificación de las actividades, estableciendo un cronograma de ejecución, responsables y recursos necesarios. En esta etapa también se

priorizan las acciones de acuerdo con los resultados del diagnóstico, prestando especial atención a los aspectos que presentan mayores oportunidades de mejora.

La tercera etapa comprende la ejecución de las estrategias. Durante este período se desarrollan las actividades de capacitación, comunicación interna, evaluación del desempeño, reconocimiento, liderazgo, motivación, integración y desarrollo profesional. La implementación se realiza progresivamente para facilitar la participación del personal y distribuir los recursos disponibles.

Finalmente, se desarrolla el seguimiento y evaluación, mediante la revisión del cumplimiento de las actividades y los cambios identificados en los diferentes componentes de la gestión del talento humano. Esta etapa permite determinar si las estrategias generan los resultados esperados y establecer acciones correctivas cuando sean necesarias.

Tabla 30. Distribución o implementación

Acción	Meses 1-3	Meses 4-6	Meses 7-9	Meses 10-12
Socialización del plan	✓			
Fortalecimiento de comunicación interna	✓	✓	✓	✓
Capacitación	✓	✓	✓	✓
Evaluación del desempeño		✓		✓
Reconocimiento laboral	✓	✓	✓	✓
Actividades de clima organizacional	✓	✓	✓	✓
Desarrollo profesional		✓		✓
Fortalecimiento del liderazgo		✓		✓
Motivación y participación	✓	✓	✓	✓
Seguimiento de resultados		✓		✓

Elaboración propia

Seguimiento de la implementación

El seguimiento permite conocer el nivel de cumplimiento de las acciones propuestas y determinar los avances alcanzados. Para ello, se consideran indicadores sencillos y medibles que facilitan la evaluación periódica del plan.

Tabla 31. Distribución o implementación

Indicador	Forma de medición	Meta propuesta
Cumplimiento de capacitaciones	Actividades ejecutadas / actividades planificadas × 100	≥ 90 %
Participación en capacitaciones	Participantes / colaboradores convocados × 100	≥ 80 %
Evaluaciones del desempeño realizadas	Evaluaciones ejecutadas / evaluaciones planificadas × 100	100 %
Participación en actividades de integración	Participantes / colaboradores convocados × 100	≥ 75 %
Cumplimiento del plan	Acciones ejecutadas / acciones programadas × 100	≥ 85 %
Satisfacción con las actividades	Encuesta interna posterior a las actividades	≥ 80 %

Elaboración propia

Nota: Las metas planteadas constituyen valores referenciales para evaluar la implementación de la propuesta y pueden ajustarse de acuerdo con las condiciones y decisiones institucionales.

Análisis de la implementación

La implementación progresiva permite distribuir las actividades durante un período de 12 meses, evitando concentrar todas las acciones en un solo momento. Además, facilita realizar seguimiento semestral y efectuar ajustes cuando los resultados obtenidos no alcanzan las metas propuestas.

La participación de los responsables de área y de los colaboradores constituye un elemento fundamental para el desarrollo del plan. Los responsables facilitan la coordinación y seguimiento, mientras que los colaboradores participan directamente en las actividades de capacitación, evaluación, integración, comunicación y desarrollo profesional.

Asimismo, la utilización de indicadores permite transformar el plan en una propuesta medible. De esta manera, la institución puede determinar el nivel de cumplimiento de las actividades y analizar los resultados alcanzados durante el período de implementación.

La distribución e implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se plantea mediante un proceso organizado, progresivo y evaluable. Su ejecución durante un período referencial de doce meses permite desarrollar las estrategias propuestas, realizar seguimiento a los resultados y efectuar los ajustes necesarios para contribuir al mejoramiento de la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El análisis de las posibilidades del entorno permite identificar las condiciones externas e institucionales que pueden favorecer la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Estas posibilidades se relacionan principalmente con la capacitación, incorporación de herramientas tecnológicas, establecimiento de alianzas estratégicas, desarrollo profesional y cooperación con diferentes instituciones (CAE-P, s.f.-b).

Una de las principales posibilidades corresponde al aprovechamiento de los recursos de formación existentes dentro de la propia institución. El CAE-P cuenta con el Centro de Estudios de Arquitectura (CEA)**,** espacio dedicado a la formación continua mediante cursos, talleres, charlas y programas especializados. Esta capacidad puede facilitar el desarrollo de determinadas actividades de capacitación contempladas dentro del plan de fortalecimiento.

Asimismo, la institución posee experiencia en el establecimiento de alianzas estratégicas. El CAE-P mantiene y desarrolla relaciones con instituciones públicas, privadas, académicas y organismos de cooperación. En 2025, por ejemplo, desarrolla acciones de cooperación con representantes de los ministerios de Educación y Cultura y Patrimonio, además del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) (CAE-P, s.f.-b).

La transformación tecnológica constituye otra posibilidad favorable, debido a que el uso de herramientas digitales puede facilitar la comunicación interna, la capacitación virtual, la gestión de información y el seguimiento de las actividades propuestas (Chiavenato, 2019).

También existe la posibilidad de aprovechar la estructura institucional y la experiencia del CAE-P en el desarrollo de proyectos y servicios. Actualmente, la institución mantiene iniciativas vinculadas con formación, cultura, servicios profesionales, tecnología y cooperación, lo que demuestra capacidad para gestionar diferentes proyectos de manera simultánea.

Desde la perspectiva interna, la aceptación de los colaboradores representa una condición favorable para la propuesta. Los resultados de la investigación muestran que el 88 % se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano. Esta aceptación facilita la participación del personal y constituye una oportunidad para desarrollar las estrategias planteadas.

Tabla 32. Posibilidades del entorno

Posibilidad	Aplicación dentro del plan
Centro de Estudios de Arquitectura (CEA)	Apoyo para capacitaciones y desarrollo de competencias.
Alianzas estratégicas	Cooperación con universidades, empresas e instituciones públicas y privadas.
Herramientas tecnológicas	Comunicación, capacitación, seguimiento y gestión de información.
Experiencia institucional	Facilita la planificación y ejecución de nuevas acciones.
Espacios físicos y digitales	Permiten desarrollar reuniones, talleres y actividades de integración.
Aceptación de los colaboradores	Favorece la participación en las actividades propuestas.
Red profesional del CAE-P	Permite acceder a conocimientos y experiencias especializadas.
Formación continua	Facilita la actualización permanente de conocimientos y competencias.

Elaboración propia

En conclusión, el entorno presenta diferentes posibilidades que favorecen la implementación de la propuesta. El aprovechamiento de recursos internos, alianzas, tecnología, espacios de formación y participación de los colaboradores permite reducir determinadas necesidades de inversión y facilita el desarrollo progresivo del plan.

2.4.1. **Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor**

La ventaja diferencial del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se encuentra en su diseño basado directamente en las necesidades identificadas dentro del Colegio de Arquitectos de Quito. La propuesta no plantea estrategias generales aplicables a cualquier organización, sino acciones relacionadas específicamente con los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional (CAE-P, s.f.-b).

Una característica diferencial corresponde a su enfoque integral**,** debido a que aborda simultáneamente comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Esta integración permite comprender que los diferentes componentes de la gestión del talento humano mantienen relación entre sí y requieren acciones coordinadas.

Otra ventaja corresponde al aprovechamiento de recursos existentes. El CAE-P dispone de espacios de formación como el CEA, herramientas tecnológicas y experiencia en alianzas estratégicas. El CEA mantiene actividades de educación continua y la institución ofrece diferentes servicios y beneficios relacionados con formación, asesoría e información profesional.

La propuesta también presenta como ventaja su viabilidad económica, debido a que se plantea un presupuesto referencial anual de USD 3.000, equivalente aproximadamente a USD 30 anuales por colaborador considerando la población de 100 personas establecida en la investigación. Además, varias acciones relacionadas con comunicación, retroalimentación, reconocimiento y seguimiento pueden desarrollarse utilizando recursos internos.

Asimismo, el plan establece responsables, frecuencia, cronograma e indicadores de seguimiento. Esta característica permite diferenciarlo de acciones aisladas de talento humano, debido a que cada estrategia puede ser monitoreada y evaluada para determinar su nivel de cumplimiento.

Tabla 33. Ventaja diferencial

Elemento diferencial	Característica
Diagnóstico propio	Las estrategias parten de las necesidades identificadas en la investigación.
Enfoque integral	Aborda ocho componentes principales de talento humano.

Participación del personal	Considera la intervención de colaboradores y responsables de área.
Aprovechamiento de recursos	Utiliza capacidades institucionales, tecnológicas y formativas existentes.
Costo accesible	Mantiene un presupuesto referencial adaptable a la disponibilidad institucional.
Implementación progresiva	Distribuye las actividades durante un período de 12 meses.
Seguimiento	Incorpora indicadores para medir el cumplimiento de las actividades.
Adaptabilidad	Permite modificar estrategias según los resultados obtenidos.

Elaboración propia

2.4.2. **Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno**

El análisis de fuerzas permite identificar aquellos elementos que pueden favorecer o dificultar la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. Para ello, se consideran fuerzas impulsoras que facilitan el desarrollo de la propuesta y fuerzas restrictivas que pueden limitar su ejecución.

Entre las principales fuerzas impulsoras se encuentra la aceptación de los colaboradores hacia el fortalecimiento de la gestión del talento humano, la existencia de recursos institucionales para capacitación, la experiencia del CAE-P en alianzas y proyectos y la disponibilidad de herramientas tecnológicas (CAE-P, s.f.-b).

El CAE-P presenta antecedentes concretos de cooperación interinstitucional. Además de sus relaciones actuales con organismos públicos y académicos, mantiene experiencias de convenios orientados a generar beneficios, capacitación y servicios para sus miembros (CAE-P, s.f.-b).

Por otra parte, se identifican fuerzas restrictivas relacionadas con disponibilidad presupuestaria, tiempo de los colaboradores, posible resistencia frente a nuevos procedimientos, necesidad de coordinación entre áreas y continuidad de las actividades propuestas. Estas condiciones requieren considerarse desde la planificación para evitar que afecten el cumplimiento del plan.

Tabla 34. Análisis de fuerza

Fuerzas impulsoras	Nivel	Fuerzas restrictivas	Nivel

Alta aceptación del plan por parte de los colaboradores	Alto	Posible resistencia al cambio	Medio
Existencia del CEA para actividades de formación	Alto	Disponibilidad limitada de tiempo	Medio
Experiencia institucional	Alto	Limitaciones presupuestarias	Medio
Alianzas con otras instituciones	Alto	Dificultades de coordinación entre áreas	Medio
Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Alto	Falta de continuidad de determinadas acciones	Alto
Participación de responsables de área	Medio-Alto	Necesidad de seguimiento permanente	Medio
Posibilidad de utilizar recursos internos	Alto	Diferentes necesidades entre áreas	Medio
Interés en mejorar los procesos internos	Alto	Posibles cambios en prioridades institucionales	Medio

Elaboración propia

El análisis evidencia un predominio de fuerzas impulsoras favorables para la implementación del plan. Sin embargo, las fuerzas restrictivas requieren medidas preventivas, principalmente mediante planificación, comunicación, participación de los responsables, asignación de recursos y seguimiento periódico.

2.4.3. **Barreras o Restricciones Identificadas**

Las barreras o restricciones representan aquellos factores que pueden limitar o dificultar la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. Su identificación permite anticipar posibles dificultades y establecer acciones preventivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una de las principales restricciones corresponde a la disponibilidad presupuestaria. Aunque el plan busca aprovechar recursos internos y mantener costos accesibles, determinadas actividades de capacitación, desarrollo profesional, integración o contratación de facilitadores pueden requerir recursos económicos adicionales.

Otra posible barrera corresponde a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores. Las actividades habituales de cada área pueden dificultar la participación en capacitaciones, reuniones o actividades de integración. Por esta razón, el cronograma requiere coordinarse previamente para evitar interferencias con las responsabilidades institucionales.

La resistencia al cambio también puede presentarse durante la incorporación de nuevos procedimientos, especialmente en procesos como evaluación del desempeño, mecanismos de seguimiento, nuevos canales de comunicación o cambios en las formas habituales de trabajo. Para reducir esta barrera resulta importante socializar los objetivos y beneficios de cada estrategia (Robbins & Judge, 2022).

Asimismo, la falta de continuidad constituye una restricción relevante. El desarrollo de actividades aisladas no garantiza el fortalecimiento de la gestión del talento humano, por lo que resulta necesario mantener seguimiento periódico y establecer responsables para cada acción.

La tecnología también puede representar una barrera cuando existen diferencias en las competencias digitales del personal. Sin embargo, el uso progresivo de herramientas tecnológicas, acompañado de capacitación y soporte, puede disminuir esta dificultad y facilitar la adaptación de los colaboradores (Chiavenato, 2019).

Tabla 35. Barreras o restricciones

Barrera o restricción	Posible efecto	Acción preventiva
Limitaciones presupuestarias	Reducción o aplazamiento de actividades.	Priorizar acciones y utilizar recursos internos.
Disponibilidad de tiempo	Baja participación de los colaboradores.	Programar actividades con anticipación y horarios adecuados.
Resistencia al cambio	Dificultad para adoptar nuevas prácticas.	Socializar beneficios e involucrar al personal.
Falta de continuidad	Pérdida de resultados alcanzados.	Establecer responsables y seguimiento periódico.
Dificultades de coordinación	Retrasos en la ejecución.	Definir responsabilidades y canales de comunicación.
Diferencias en competencias digitales	Dificultad para utilizar nuevas herramientas.	Desarrollar capacitación y acompañamiento tecnológico.
Cambios en prioridades institucionales	Modificación del cronograma.	Mantener una propuesta flexible y adaptable.
Falta de seguimiento	Dificultad para conocer los resultados.	Utilizar indicadores y evaluaciones periódicas.

Elaboración propia

Análisis general

Las barreras identificadas no representan impedimentos definitivos para la implementación del plan, sino factores que requieren planificación y seguimiento. La utilización de recursos internos, programación adecuada de actividades, comunicación permanente y participación de los responsables permiten disminuir el impacto de estas restricciones.

Además, la experiencia institucional constituye un elemento favorable para enfrentar determinadas barreras. El CAE-P desarrolla proyectos, formación continua, servicios y alianzas estratégicas, lo que demuestra la existencia de capacidades que pueden aprovecharse para la ejecución de la propuesta.

En conclusión, la identificación anticipada de las barreras permite establecer medidas preventivas y mantener la flexibilidad necesaria durante la implementación. De esta manera, el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano puede adaptarse a las condiciones institucionales y mantener su orientación hacia el mejoramiento de la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

Los procesos y el control de calidad permiten organizar, ejecutar y evaluar las actividades que forman parte del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su aplicación busca garantizar que las estrategias propuestas respondan a las necesidades identificadas durante la investigación y contribuyan al mejoramiento de la efectividad organizacional.

El proceso parte del diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano, lo que permite reconocer las condiciones existentes dentro de la institución. A partir de este diagnóstico se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con los diferentes procesos que involucran a los colaboradores.

Asimismo, se considera la percepción del personal respecto a aspectos como comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Los resultados obtenidos permiten determinar cuáles son las necesidades prioritarias y establecer las acciones que forman parte del plan.

De esta manera, el proceso mantiene una relación directa con los tres primeros objetivos específicos de la investigación. El diagnóstico responde al primer objetivo, la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora se relaciona con el segundo objetivo, mientras que el análisis de la percepción de los colaboradores permite responder al tercer objetivo. La integración de estos resultados constituye la base para establecer las estrategias técnicas y operativas de la propuesta.

Entre las principales acciones se encuentran el fortalecimiento de la comunicación interna, desarrollo de programas de capacitación, aplicación de evaluaciones del desempeño, implementación de mecanismos de reconocimiento, fortalecimiento del liderazgo y ejecución de actividades orientadas a mejorar la motivación, clima laboral y desarrollo profesional.

El control de calidad se realiza mediante el seguimiento periódico de las actividades programadas. Para ello, se consideran elementos como cumplimiento del

cronograma, participación de los colaboradores, ejecución de capacitaciones, aplicación de evaluaciones del desempeño y nivel de satisfacción con las actividades desarrolladas.

Además, la retroalimentación de los colaboradores permite identificar posibles dificultades durante la implementación. Cuando una actividad no genera los resultados esperados, se analizan las causas y se establecen acciones de mejora. De esta manera, el control de calidad no se limita a verificar el cumplimiento de las actividades, sino que permite mantener un proceso de mejora continua.

En conclusión, los procesos y mecanismos de control permiten desarrollar el plan de manera organizada y realizar un seguimiento de los resultados alcanzados. Esto facilita que las estrategias mantengan relación con las necesidades identificadas y contribuyan progresivamente al fortalecimiento de la gestión del talento humano y de la efectividad organizacional.

3.1.1. **Diagramas de Flujo del Proceso**

El diagrama de flujo permite representar de manera gráfica y ordenada las etapas que conforman el proceso de implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. Su utilización facilita la comprensión de la secuencia de actividades, desde el diagnóstico inicial hasta el seguimiento y mejoramiento de las acciones implementadas.

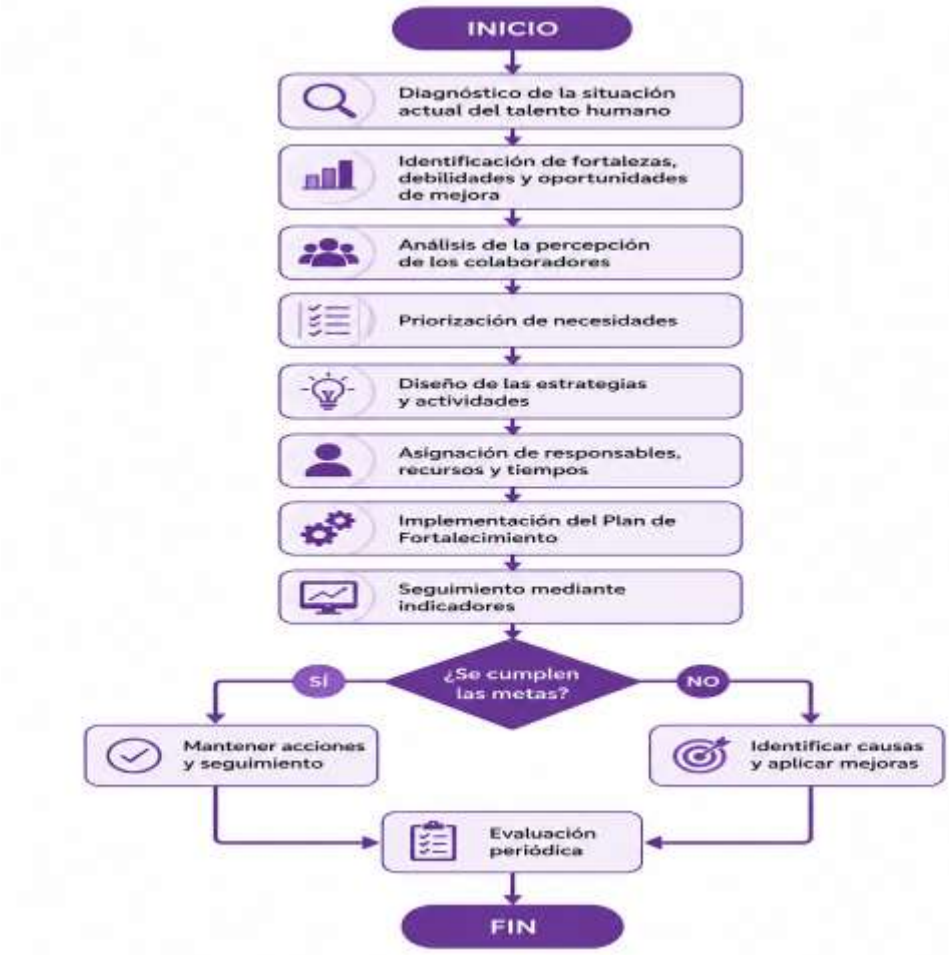
El proceso inicia con el diagnóstico de la situación actual, tomando como referencia la información obtenida durante la investigación. Posteriormente, se identifican las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora y se analiza la percepción de los colaboradores. Estas primeras etapas responden directamente a los tres primeros objetivos específicos establecidos en el estudio.

A partir de los resultados se determinan y priorizan las necesidades de intervención. Posteriormente, se diseñan las estrategias correspondientes y se establecen las actividades, responsables, recursos y tiempos necesarios para su ejecución.

Una vez realizada la planificación, se procede con la implementación del plan, desarrollando las acciones relacionadas con comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y motivación.

Después de la ejecución se realiza el seguimiento mediante indicadores que permiten determinar el nivel de cumplimiento de las actividades. Cuando los resultados alcanzan las metas establecidas, las acciones continúan y se mantiene su seguimiento periódico. En caso de identificar resultados inferiores a los esperados, se determinan las causas y se aplican acciones de mejora.

Grafico 14. Diagramas de flujo del proceso



Elaboración propia

Finalmente, el diagrama permite observar que la implementación del plan mantiene un proceso continuo de diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora. Esta secuencia permite realizar ajustes cuando sean necesarios y facilita que las acciones permanezcan alineadas con las necesidades de los colaboradores y con los objetivos de la investigación.

3.1.2. **Mecanismos de Control y Seguimiento**

El mecanismo de control y seguimiento permite verificar el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad consiste en supervisar el desarrollo de las estrategias, identificar posibles dificultades y determinar si las acciones implementadas generan los resultados esperados.

El seguimiento se desarrolla de manera periódica durante la ejecución del plan y considera principalmente las áreas identificadas en el diagnóstico: comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral, clima organizacional, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. De esta manera, existe una relación directa entre las necesidades detectadas en los objetivos específicos de la investigación y las acciones que posteriormente se controlan.

La responsabilidad del seguimiento recae principalmente en el área encargada de la gestión del talento humano, con el apoyo de los responsables de las diferentes áreas. Esta participación permite recopilar información sobre el cumplimiento de las actividades, asistencia de los colaboradores, resultados de las evaluaciones y percepción del personal respecto a las acciones desarrolladas.

Para realizar el control se utilizan herramientas sencillas como registros de asistencia, cronogramas de actividades, formularios de evaluación, encuestas de satisfacción, registros de capacitación y reportes de cumplimiento. La información obtenida permite comparar los resultados alcanzados con las metas establecidas en el plan.

Tabla 36. Mecanismo de control y seguimiento

Aspecto	Mecanismo de seguimiento	Indicador
Comunicación interna	Registro de reuniones y retroalimentación	Cumplimiento de reuniones programadas
Capacitación	Registro de asistencia y encuesta de satisfacción	Participación igual o superior al 80 %
Evaluación del desempeño	Registro de evaluaciones aplicadas	100 % de evaluaciones programadas
Reconocimiento laboral	Registro de reconocimientos realizados	Cumplimiento de acciones planificadas
Clima organizacional	Encuesta interna de percepción	Evolución del nivel de satisfacción

Desarrollo profesional	Registro de cursos y talleres	Participación en actividades programadas
Liderazgo	Evaluación y retroalimentación de los equipos	Nivel de satisfacción de los participantes
Plan general	Revisión del cronograma	Cumplimiento igual o superior al 85 %

Elaboración propia

Los indicadores permiten realizar un seguimiento cuantitativo y cualitativo. Los datos cuantitativos muestran el porcentaje de cumplimiento, asistencia o participación, mientras que la información cualitativa permite conocer las opiniones y percepciones de los colaboradores respecto a las actividades desarrolladas.

El seguimiento se realiza principalmente de manera mensual, trimestral y semestral, dependiendo de la actividad. Las acciones relacionadas con comunicación interna requieren una revisión frecuente, mientras que los procesos de evaluación del desempeño y la revisión general de resultados pueden desarrollarse semestralmente.

Cuando los resultados cumplen las metas establecidas, las acciones se mantienen y continúan bajo seguimiento. En cambio, cuando se identifican resultados inferiores a lo esperado, se analizan las causas y se establecen medidas correctivas. Estas pueden incluir modificaciones en el cronograma, cambios en las actividades, fortalecimiento de la comunicación o ajustes en los mecanismos de participación.

Asimismo, al finalizar el período anual de implementación se realiza una evaluación general del plan, comparando los resultados obtenidos con la situación identificada inicialmente. Esta evaluación permite determinar los avances alcanzados y establecer nuevas acciones de mejora para el siguiente período.

En conclusión, el mecanismo de control y seguimiento permite mantener una evaluación permanente de las actividades propuestas y facilita la toma de decisiones basada en los resultados obtenidos. Su aplicación contribuye a que el plan no se limite únicamente a la ejecución de actividades, sino que mantenga un proceso continuo de seguimiento, evaluación y mejora, orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano y de la efectividad organizacional.

3.2. Capacidad Operativa

La capacidad operativa permite determinar los recursos y condiciones necesarias para ejecutar el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su análisis considera principalmente el talento humano disponible, infraestructura, recursos tecnológicos, organización de las actividades y mecanismos de coordinación necesarios para desarrollar las estrategias propuestas.

La institución cuenta con diferentes áreas administrativas, técnicas, operativas y de apoyo que participan en el cumplimiento de sus actividades. Esta estructura permite distribuir responsabilidades durante la implementación del plan, evitando que todas las acciones dependan de una sola persona. El área responsable de la gestión del talento humano cumple una función principal en la coordinación, mientras que los responsables de las diferentes áreas apoyan en la ejecución y seguimiento de las actividades.

En relación con el recurso humano, la investigación considera una población de 100 colaboradores. La participación del personal constituye un elemento fundamental para desarrollar las acciones relacionadas con comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y motivación. Asimismo, los responsables de área participan en procesos de coordinación, retroalimentación y seguimiento.

La capacidad operativa también considera los recursos físicos disponibles para el desarrollo de reuniones, capacitaciones, actividades de integración y procesos de evaluación. El aprovechamiento de espacios institucionales permite disminuir la necesidad de contratar instalaciones externas y contribuye a mantener la accesibilidad económica de la propuesta.

En cuanto a los recursos tecnológicos, las herramientas digitales facilitan la comunicación interna, aplicación de formularios, registro de información, desarrollo de capacitaciones virtuales y seguimiento de indicadores. Estos recursos permiten disminuir el uso de documentos físicos y facilitan la organización de la información generada durante la implementación del plan.

La ejecución de las actividades se distribuye durante un período referencial de 12 meses, lo que evita concentrar todas las acciones en un mismo período. Las actividades de comunicación y seguimiento se desarrollan con mayor frecuencia, mientras que las

capacitaciones, evaluaciones, actividades de integración y acciones de liderazgo se ejecutan de acuerdo con el cronograma establecido.

Tabla 37. Capacidad operativa

Recurso	Aplicación dentro del plan
Talento humano	Participación de colaboradores, responsables de área y personal encargado de la gestión del talento humano.
Infraestructura	Espacios para reuniones, capacitaciones y actividades de integración.
Recursos tecnológicos	Correo institucional, formularios digitales, plataformas de comunicación y herramientas de seguimiento.
Recursos económicos	Presupuesto referencial destinado principalmente a capacitación, desarrollo e integración.
Tiempo	Distribución de actividades durante los 12 meses de implementación.
Información	Resultados del diagnóstico e indicadores para orientar y evaluar las acciones.

Elaboración Propia

Organización de la capacidad operativa

La organización de los recursos se realiza de acuerdo con las necesidades de cada estrategia. Las actividades de comunicación interna y evaluación pueden aprovechar principalmente recursos propios, mientras que determinadas capacitaciones o talleres especializados pueden requerir apoyo de facilitadores externos.

La programación anticipada constituye un elemento importante para mantener la capacidad operativa, debido a que permite coordinar las actividades del plan con las responsabilidades habituales de los colaboradores. De esta manera, se busca evitar que las capacitaciones, reuniones o actividades de integración interfieran significativamente con las funciones institucionales.

Asimismo, el seguimiento de la capacidad operativa permite identificar posibles necesidades adicionales durante la implementación. Cuando los recursos disponibles no resultan suficientes, las actividades pueden ajustarse, reprogramarse o priorizarse de acuerdo con su importancia y con las condiciones institucionales.

Relación con los resultados de la investigación

La capacidad operativa propuesta responde directamente a las necesidades identificadas durante el diagnóstico. Los resultados relacionados con comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, liderazgo, motivación y desarrollo profesional permiten establecer qué recursos y actividades requieren mayor atención.

De esta manera, los resultados correspondientes a los objetivos específicos 1, 2 y 3 no permanecen únicamente como información diagnóstica, sino que se utilizan para determinar la organización operativa del plan. Esto permite mantener una relación entre los problemas identificados, los recursos disponibles y las acciones propuestas para su fortalecimiento.

En conclusión, la capacidad operativa del plan se estructura mediante la utilización organizada de recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y de tiempo. Su distribución progresiva permite desarrollar las actividades de acuerdo con las condiciones institucionales y realizar ajustes cuando sean necesarios, contribuyendo a la viabilidad del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano.

3.2.1. **Capacidad de Ejecución o Producción**

La capacidad de ejecución o producción determina el nivel en que el Colegio de Arquitectos de Quito puede desarrollar las actividades establecidas dentro del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, considerando los recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y de tiempo disponibles.

Debido a que la propuesta corresponde a un servicio de mejoramiento organizacional y no a la elaboración de un producto físico, la capacidad de producción se relaciona directamente con la cantidad y frecuencia de actividades que pueden ejecutarse durante el período de implementación. Entre estas acciones se encuentran reuniones de comunicación, capacitaciones, evaluaciones del desempeño, reconocimientos, actividades de integración, talleres de liderazgo y procesos de seguimiento.

La ejecución del plan se establece para un período referencial de 12 meses, lo que permite distribuir las actividades progresivamente y evitar una concentración excesiva de acciones. Esta organización facilita que los colaboradores participen sin afectar significativamente el cumplimiento de sus responsabilidades habituales.

Las acciones relacionadas con la comunicación interna se desarrollan de manera permanente mediante reuniones de coordinación, canales digitales y espacios de retroalimentación. Por otra parte, las actividades de capacitación, reconocimiento, integración y motivación se programan de forma periódica, de acuerdo con las necesidades identificadas y la disponibilidad institucional.

La evaluación del desempeño se plantea con una frecuencia semestral, permitiendo realizar dos procesos durante el período anual. Esta frecuencia facilita identificar avances, proporcionar retroalimentación y establecer oportunidades de mejora. De igual manera, el seguimiento general del plan se desarrolla periódicamente para verificar el cumplimiento de las actividades e indicadores establecidos.

Tabla 38. Capacidad de ejecución y producción

Actividad	Frecuencia propuesta	Capacidad anual estimada
Reuniones de comunicación y coordinación	Mensual	12 reuniones
Capacitaciones	Trimestral	4 capacitaciones
Evaluación del desempeño	Semestral	2 procesos
Acciones de reconocimiento	Trimestral	4 acciones
Actividades de integración y clima laboral	Trimestral	4 actividades
Desarrollo profesional	Semestral	2 actividades
Talleres de liderazgo	Semestral	2 talleres
Actividades de motivación y participación	Trimestral	4 actividades
Evaluación general del plan	Semestral	2 evaluaciones

Elaboración propia

La programación puede ajustarse de acuerdo con la disponibilidad de recursos, horarios y necesidades institucionales. De esta manera, se mantiene una capacidad de ejecución flexible que permite desarrollar las actividades prioritarias y realizar modificaciones cuando sean necesarias.

3.2.2. **Dimensionamiento del Proyecto**

El dimensionamiento del proyecto permite establecer el alcance del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano de acuerdo con la población beneficiaria, tiempo de ejecución, recursos y actividades propuestas.

El proyecto se dimensiona para atender a los 100 colaboradores considerados en la investigación, incluyendo personal de las diferentes áreas de la institución. Las actividades generales se orientan a todo el personal, mientras que determinadas acciones, como capacitaciones específicas o talleres de liderazgo, se dirigen a grupos según sus funciones y necesidades.

La propuesta contempla un período referencial de 12 meses, durante el cual se desarrollan progresivamente las actividades de comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, desarrollo profesional, liderazgo, motivación y fortalecimiento del clima laboral.

Tabla 39. Dimensionamiento del proyecto

Elemento	Dimensionamiento
Cobertura	100 colaboradores
Duración	12 meses
Ámbito	Colegio de Arquitectos de Quito
Modalidad	Actividades presenciales y virtuales
Presupuesto estimado	USD 3.000 anuales
Alcance	Diferentes áreas de la institución

Elaboración propia.

El dimensionamiento se plantea de manera flexible, permitiendo ajustar las actividades según la disponibilidad de recursos y las necesidades institucionales. De esta forma, el proyecto mantiene un alcance viable y acorde con las condiciones establecidas para su implementación.

3.3. Infraestructura y Recursos

La infraestructura y los recursos constituyen los elementos necesarios para desarrollar las actividades del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano

en el Colegio de Arquitectos de Quito. La propuesta busca aprovechar principalmente los recursos disponibles dentro de la institución, con la finalidad de facilitar su implementación y mantener costos accesibles.

En cuanto a la infraestructura, se consideran los espacios institucionales disponibles para realizar reuniones, capacitaciones, talleres y actividades de integración. También se contempla el uso de modalidades virtuales cuando las condiciones o características de las actividades lo requieren.

Los recursos tecnológicos permiten apoyar la comunicación, capacitación y seguimiento del plan. Para ello, se consideran computadoras, conexión a internet, correo institucional, herramientas digitales, formularios en línea y plataformas para reuniones virtuales.

Respecto al talento humano, se requiere la participación del personal encargado de la gestión de talento humano, responsables de las diferentes áreas, colaboradores y, cuando sea necesario, facilitadores externos para capacitaciones específicas.

Los recursos materiales comprenden principalmente suministros de oficina, material de capacitación, certificados, recursos audiovisuales y otros elementos necesarios para el desarrollo de las actividades. Su utilización depende de las características de cada estrategia y se prioriza el uso de recursos digitales para reducir gastos.

En conjunto, la infraestructura y los recursos considerados permiten desarrollar la propuesta sin requerir modificaciones significativas en las instalaciones institucionales. El aprovechamiento de los recursos existentes contribuye a mantener la viabilidad técnica y operativa del proyecto y facilita su implementación progresiva durante el período establecido.

3.3.1. **Espacios, Equipos o Recursos Necesarios**

Para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, se requiere disponer de espacios, equipos tecnológicos, materiales y recursos humanos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades programadas. Estos recursos facilitan la ejecución de capacitaciones, reuniones, evaluaciones, actividades de integración y procesos de seguimiento.

En cuanto a los espacios físicos, se consideran principalmente salas de reuniones o áreas destinadas a capacitaciones y talleres. Estos espacios deben permitir la participación de los colaboradores y contar con condiciones adecuadas para desarrollar actividades grupales. Cuando una actividad no requiere presencialidad, también se contempla el uso de reuniones y capacitaciones virtuales.

Los equipos tecnológicos constituyen un recurso importante para la ejecución del plan. Las computadoras permiten gestionar registros, aplicar formularios, realizar evaluaciones y mantener información sobre el cumplimiento de las actividades. Asimismo, el proyector o pantalla facilita la presentación de contenidos durante capacitaciones, reuniones y talleres.

La conexión a internet y las herramientas digitales apoyan principalmente los procesos de comunicación y seguimiento. Mediante correo institucional, formularios digitales y plataformas para reuniones virtuales se facilita la difusión de información, recopilación de opiniones, registro de resultados y participación del personal.

También se requieren materiales de apoyo, como suministros de oficina, presentaciones, material informativo, certificados y recursos audiovisuales. Su utilización depende de cada actividad y se prioriza el uso de documentos digitales cuando resulte posible, con la finalidad de optimizar los recursos disponibles.

Finalmente, el talento humano constituye un recurso fundamental para la implementación. Se requiere la participación de los responsables de coordinar el plan, jefaturas de las diferentes áreas y colaboradores. Para determinadas capacitaciones también se considera la participación de facilitadores internos o externos, dependiendo del tema y de las necesidades identificadas.

Tabla 40. Espacio, equipos o recursos necesarios

Tipo de recurso	Recurso necesario	Utilización
Espacio físico	Sala de reuniones o capacitación	Desarrollo de reuniones, talleres, capacitaciones y actividades grupales.
Tecnológico	Computadoras	Registros, evaluaciones, formularios y seguimiento de actividades.
Tecnológico	Proyector o pantalla	Presentación de contenidos y material de capacitación.

Tecnológico	Internet	Comunicación, reuniones virtuales y acceso a herramientas digitales.
Digital	Correo y plataformas virtuales	Difusión, formularios, retroalimentación y seguimiento.
Material	Suministros de oficina	Apoyo para talleres y actividades presenciales.
Audiovisual	Presentaciones y material multimedia	Apoyo para capacitaciones y socialización del plan.
Humano	Responsables, colaboradores y facilitadores	Coordinación, participación, capacitación y seguimiento.

Elaboración propia

La propuesta prioriza el aprovechamiento de los recursos disponibles dentro de la institución, evitando la adquisición innecesaria de equipos o la contratación permanente de espacios externos. Cuando se requiere un recurso especializado, este se incorpora de acuerdo con la actividad y con la disponibilidad presupuestaria.

Los espacios, equipos y recursos considerados permiten desarrollar el plan de manera organizada y facilitan su ejecución durante el período establecido. Su adecuada utilización contribuye a mantener la viabilidad técnica y operativa de la propuesta.

3.3.2. **Distribución y Organización Física o Lógica**

La distribución y organización física propuesta busca facilitar el desarrollo de las actividades relacionadas con el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Para ello, se plantea una organización referencial de los espacios que favorece la comunicación, coordinación, capacitación y bienestar de los colaboradores.

La propuesta contempla áreas destinadas a recepción y espera, dirección, administración y finanzas, reuniones, capacitación y talleres, talento humano, integración y descanso, y un área verde o patio interior. La ubicación de estos espacios permite mantener una relación funcional entre las diferentes actividades y facilitar el desplazamiento del personal dentro de las instalaciones.

El Área de Talento Humano ocupa un espacio específico para desarrollar actividades relacionadas con los procesos de personal, mientras que la sala de capacitación permite realizar talleres, programas de formación y otras acciones

contempladas en el plan. De igual manera, la sala de reuniones facilita la coordinación y seguimiento de las actividades entre responsables y colaboradores.

También se considera un espacio de integración y descanso, debido a que el plan contempla acciones orientadas al fortalecimiento del clima laboral, motivación y relaciones entre los colaboradores. El área verde complementa esta distribución al proporcionar un espacio relacionado con el bienestar y la interacción.

La distribución presentada constituye un boceto referencial, por lo que no representa la distribución arquitectónica actual ni las dimensiones reales de las instalaciones del Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad es mostrar una posible organización funcional de los espacios de acuerdo con las necesidades operativas de la propuesta.

Gráfico 15. Distribución y Organización Física o Lógica

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

El análisis de recursos y proveedores permite identificar los elementos necesarios para ejecutar el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano y determinar las alternativas para su adquisición o contratación. La propuesta prioriza el aprovechamiento de los recursos disponibles dentro del Colegio de Arquitectos de Quito y considera proveedores externos únicamente cuando la actividad requiere conocimientos, materiales o servicios especializados.

Los principales recursos corresponden a materiales de capacitación, herramientas tecnológicas, suministros de oficina, recursos audiovisuales y servicios profesionales. Para las actividades que pueden desarrollarse internamente se utilizan los espacios, equipos y plataformas disponibles en la institución, lo que permite disminuir los costos de implementación.

En el caso de las capacitaciones y talleres especializados, se considera la participación de facilitadores internos o externos según el tema requerido. La selección se realiza considerando experiencia, conocimiento, metodología, disponibilidad y costo del servicio. De igual manera, para la adquisición de materiales o servicios tecnológicos se consideran alternativas que respondan a las necesidades reales del plan.

La selección de proveedores se basa principalmente en criterios de calidad, precio, experiencia, cumplimiento y disponibilidad. Cuando existen varias alternativas, se comparan las opciones antes de realizar la contratación, procurando mantener un equilibrio entre la calidad del servicio y el presupuesto establecido.

Tabla 41. Análisis de Recursos y Proveedores

Recurso o servicio	Alternativa de provisión	Criterio principal
Capacitaciones y talleres	Facilitadores internos o externos	Experiencia y conocimiento
Materiales de apoyo	Proveedores locales	Calidad y precio
Herramientas digitales	Recursos institucionales o plataformas disponibles	Funcionalidad y accesibilidad
Equipos audiovisuales	Equipos institucionales	Disponibilidad
Actividades de integración	Recursos internos o proveedores externos	Costo y calidad
Material de reconocimiento	Proveedores locales o recursos digitales	Precio y presentación

Elaboración propia

La utilización de proveedores externos se realiza únicamente cuando los recursos internos no permiten cubrir una necesidad específica. Esta medida favorece el control del presupuesto y permite destinar una mayor inversión a aquellas actividades que generan mayor aporte al desarrollo de los colaboradores.

El análisis de recursos y proveedores permite mantener una ejecución organizada y económicamente viable. La combinación de recursos internos y proveedores externos facilita el desarrollo de las actividades sin generar gastos innecesarios y permite adaptar las contrataciones a las necesidades que se presentan durante la implementación del plan.

3.4.1. **Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias**

Se requieren diferentes insumos, materiales y herramientas que apoyan las actividades de capacitación, comunicación, evaluación, integración y seguimiento. La propuesta prioriza el uso de recursos disponibles en la institución y herramientas digitales para mantener un costo accesible.

Entre los materiales básicos se consideran suministros de oficina y recursos de apoyo para talleres y capacitaciones. Asimismo, se utilizan herramientas tecnológicas para registrar información, elaborar evaluaciones, aplicar encuestas y mantener la comunicación con los colaboradores.

Tabla 42. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Tipo	Insumo, material o herramienta	Uso principal
Material	Hojas, carpetas, esferográficos y marcadores	Talleres, reuniones y actividades grupales
Capacitación	Presentaciones y material didáctico	Desarrollo de cursos y talleres
Tecnológico	Computadoras	Registros, evaluaciones y seguimiento
Audiovisual	Proyector o pantalla	Presentaciones y capacitaciones
Digital	Formularios en línea	Encuestas, evaluaciones y retroalimentación
Comunicación	Correo institucional y canales internos	Difusión de actividades e información
Seguimiento	Registros y hojas de control	Verificación del cumplimiento del plan
Reconocimiento	Certificados físicos o digitales	Reconocimiento al desempeño y participación
Integración	Materiales para dinámicas grupales	Actividades de motivación y trabajo en equipo

Elaboración propia

La cantidad de materiales depende del número de participantes y de la actividad programada. Se priorizan documentos y formularios digitales para disminuir el uso de materiales impresos y facilitar el almacenamiento y seguimiento de la información.

En caso de requerir materiales adicionales, estos se adquieren de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y la planificación establecida. De esta manera, los recursos se utilizan según las necesidades reales de cada actividad, evitando gastos innecesarios.

Los insumos y herramientas seleccionados permiten apoyar la ejecución del plan de forma práctica y organizada, utilizando principalmente recursos institucionales y complementándolos cuando sea necesario.

3.4.2. **Criterios de Selección**

Los criterios de selección permiten elegir los proveedores, servicios, materiales y herramientas más adecuados para la ejecución del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. La selección busca garantizar que los recursos utilizados respondan a las necesidades de cada actividad y se mantengan dentro del presupuesto establecido.

Para la contratación de facilitadores o proveedores externos se consideran aspectos como la experiencia, calidad del servicio, costo, disponibilidad y cumplimiento. En el caso de capacitaciones especializadas, también se valora que el profesional posea conocimientos relacionados con el tema y utilice metodologías adecuadas para el desarrollo de las actividades.

En la adquisición de materiales y herramientas se prioriza la relación entre calidad y precio, evitando gastos que no sean necesarios para el cumplimiento del plan. Asimismo, se considera primero la disponibilidad de recursos internos antes de realizar una contratación o compra externa.

Los principales criterios establecidos son los siguientes:

- **Calidad:** permite verificar que el producto o servicio cumpla con las características requeridas.
- **Costo:** considera que el valor se encuentre dentro del presupuesto disponible.

- **Experiencia:** se aplica principalmente a facilitadores y proveedores de servicios especializados.
- **Disponibilidad:** garantiza que el recurso o servicio pueda utilizarse en las fechas programadas.
- **Cumplimiento:** considera la entrega oportuna y el respeto de las condiciones acordadas.
- **Funcionalidad:** determina si el recurso responde realmente a las necesidades de la actividad.
- **Accesibilidad:** prioriza alternativas fáciles de utilizar y disponibles para los colaboradores.

La aplicación de estos criterios permite comparar diferentes alternativas antes de tomar una decisión. Cuando dos o más opciones presentan condiciones similares, se selecciona aquella que ofrece una mejor relación entre calidad, costo y beneficio para la institución.

Los criterios de selección contribuyen al uso adecuado de los recursos y permiten mantener la calidad, viabilidad y sostenibilidad del plan, procurando que cada adquisición o contratación responda directamente a las necesidades establecidas.

3.5. Normativa Aplicable

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito se desarrolla considerando la normativa ecuatoriana relacionada con las relaciones laborales, protección de los trabajadores, seguridad y salud en el trabajo y tratamiento de datos personales (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

En primer lugar, el Código del Trabajo del Ecuador constituye una de las principales bases legales para la gestión de las relaciones laborales, debido a que establece derechos y obligaciones relacionados con empleadores y trabajadores. Su aplicación permite que las acciones propuestas dentro del plan se desarrollen respetando las disposiciones laborales vigentes. El propio Ministerio del Trabajo incluye el Código del

Trabajo dentro del marco normativo nacional aplicable (Ministerio del Trabajo del Ecuador, s.f.).

También se considera el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 255, debido a que establece disposiciones dirigidas a promover condiciones laborales seguras y saludables. Esta normativa también reconoce la capacitación en seguridad y salud en el trabajo y establece responsabilidades para empleadores y trabajadores.

En este ámbito, el Ministerio del Trabajo señala que la gestión de seguridad y prevención de riesgos laborales se sustenta además en la Constitución del Ecuador, normas comunitarias andinas, convenios internacionales, el Código del Trabajo y acuerdos ministeriales. Estas disposiciones resultan pertinentes para las actividades del plan relacionadas con bienestar, capacitación y condiciones laborales.

Por otra parte, se considera la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, debido a que, durante los procesos de evaluación del desempeño, encuestas, registros de capacitación y seguimiento pueden manejarse datos personales de los colaboradores. La ley establece principios y obligaciones para el tratamiento y seguridad de esta información, por lo que los datos recopilados deben utilizarse únicamente para las finalidades correspondientes y mantenerse protegidos (Registro Oficial del Ecuador, 2021).

Finalmente, la normativa interna del Colegio de Arquitectos de Quito también debe considerarse durante la implementación, especialmente las políticas, reglamentos, procedimientos y disposiciones institucionales relacionadas con el personal. Las acciones propuestas deben adaptarse a estas disposiciones y mantenerse en concordancia con la legislación nacional vigente.

La normativa aplicable proporciona el marco necesario para que las estrategias del plan se desarrollen respetando los derechos laborales, seguridad y bienestar de los colaboradores, protección de información personal y disposiciones institucionales. De esta manera, la propuesta mantiene coherencia tanto con las necesidades identificadas como con las obligaciones legales aplicables en Ecuador.

3.5.1. **Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales**

Por la naturaleza del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, las normas aplicables se concentran principalmente en aspectos laborales, técnicos y de seguridad y salud en el trabajo. Las regulaciones sanitarias o ambientales específicas no constituyen un componente principal de la propuesta, debido a que el proyecto no desarrolla actividades de producción, manipulación de alimentos ni procesos que generen impactos ambientales significativos (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

En materia de seguridad y salud laboral, la implementación de capacitaciones, reuniones, talleres y demás actividades del plan considera las disposiciones vigentes orientadas a prevenir riesgos y mantener condiciones adecuadas para los trabajadores. El Ministerio del Trabajo establece el marco técnico y normativo relacionado con la prevención de riesgos laborales y la gestión de seguridad y salud en los espacios de trabajo.

Asimismo, las actividades de capacitación y desarrollo del personal se realizan considerando condiciones adecuadas de infraestructura, organización y prevención. Esto permite que las acciones propuestas no solamente busquen fortalecer competencias, sino también mantener condiciones apropiadas para la participación y bienestar de los colaboradores.

En cuanto al componente sectorial, el plan se adapta a las características y normativa interna del Colegio de Arquitectos de Quito. Los procedimientos de talento humano deben mantener concordancia con las disposiciones institucionales y con la legislación laboral ecuatoriana aplicable, sin interferir con las actividades propias del gremio profesional.

3.5.2. **Medidas de Seguridad y Cumplimiento**

Las medidas de seguridad y cumplimiento buscan garantizar que las actividades del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito se desarrollen de manera organizada, segura y respetando la normativa aplicable.

En cuanto a la seguridad laboral, las capacitaciones, reuniones, talleres y actividades de integración se desarrollan en espacios adecuados, procurando prevenir situaciones que puedan afectar el bienestar de los colaboradores. Además, las actividades

se organizan considerando los horarios y responsabilidades del personal para evitar interferencias innecesarias con sus funciones habituales (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Otro aspecto importante corresponde a la confidencialidad de la información**.** Los resultados de evaluaciones del desempeño, encuestas, formularios y demás información relacionada con los colaboradores se manejan de manera responsable, limitando su acceso a las personas autorizadas y utilizando los datos únicamente para las finalidades establecidas dentro de los procesos de talento humano (Registro Oficial del Ecuador, 2021).

Para garantizar el cumplimiento del plan se mantienen registros de las actividades desarrolladas, tales como asistencia a capacitaciones, evaluaciones realizadas, acciones de reconocimiento y seguimiento de los indicadores. Estos registros permiten verificar el avance de la propuesta y respaldar las acciones ejecutadas.

Así mismo, los responsables del plan realizan revisiones periódicas para identificar posibles incumplimientos o dificultades. Cuando se detectan desviaciones respecto al cronograma o las metas establecidas, se aplican acciones correctivas y se realizan los ajustes necesarios para mantener la continuidad de la propuesta.

Finalmente, todas las actividades se desarrollan respetando la normativa laboral, las disposiciones de seguridad y salud en el trabajo, la protección de datos personales y los procedimientos internos de la institución**.**

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

El Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano tiene como ámbito de aplicación el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P), ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. La propuesta se desarrolla considerando las características, necesidades y condiciones internas identificadas durante el diagnóstico realizado en la institución (CAE-P, s.f.-b).

El ámbito de aplicación comprende principalmente a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas, técnicas, operativas y de apoyo, quienes constituyen los beneficiarios directos de las acciones propuestas. También participan los responsables de

las diferentes áreas, especialmente en actividades relacionadas con liderazgo, comunicación, evaluación del desempeño y seguimiento.

La aplicación del plan se desarrolla dentro del entorno institucional mediante actividades presenciales y, cuando resulte conveniente, mediante herramientas virtuales. Esto permite ejecutar capacitaciones, reuniones, evaluaciones, procesos de retroalimentación y actividades de seguimiento de acuerdo con las características de cada acción.

Aunque la propuesta se diseña específicamente para las necesidades identificadas en el Colegio de Arquitectos de Quito, su estructura puede adaptarse posteriormente a nuevas necesidades institucionales, siempre que se realice previamente un análisis de las condiciones existentes.

En conclusión, la localización y ámbito de aplicación se concentran en el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha y sus colaboradores, permitiendo que las estrategias propuestas mantengan relación directa con el diagnóstico y los objetivos establecidos en la investigación.

3.6.1. **Macro Localización**

El Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se desarrolla en Ecuador, en la ciudad de Quito, capital del país y de la provincia de Pichincha. En esta ciudad se encuentra el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P), institución donde se centra la presente investigación.

Quito constituye el ámbito general de aplicación de la propuesta, debido a que en esta ciudad se desarrollan las actividades institucionales consideradas dentro del estudio y se encuentra la población de colaboradores beneficiaria del plan.

Para representar la macro localización se recomienda incorporar un gráfico que permita visualizar primero la ubicación de Ecuador y posteriormente la ciudad de Quito, facilitando la identificación geográfica del proyecto.

Gráfico 16. Macro localización

Elaboración propia

3.6.2. **Micro Localización**

La micro localización del proyecto corresponde a la sede del Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P)**,** ubicada en la ciudad de Quito, en la parroquia Iñaquito, sector norte de la ciudad. La dirección institucional corresponde a la calle Núñez de Vela N35-204 e Ignacio San María (CAE-P, s.f.-b).

En esta ubicación se desarrollan las actividades administrativas e institucionales relacionadas con el proyecto y se concentra el ámbito principal para la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. Las capacitaciones, reuniones, evaluaciones y demás actividades presenciales propuestas pueden desarrollarse en los espacios disponibles de la institución.

La ubicación permite establecer de manera específica el espacio geográfico en el cual se aplica la propuesta, complementando la macro localización presentada anteriormente.

Datos de micro localización: Ecuador – Pichincha – Quito – Iñaquito – Núñez de Vela N35-204 e Ignacio San María.

Gráfico 17. Micro localización

Elaboración propia

3.6.3. **Factores de Decisión**

La decisión de desarrollar el proyecto en Ecuador responde principalmente a que el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se diseña específicamente para el Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha (CAE-P)**,** institución ubicada en la ciudad de Quito. Por esta razón, la localización no se determina mediante una comparación entre diferentes países, sino por el ámbito institucional en el cual se identifica la problemática y se desarrolla la investigación.

Uno de los principales factores corresponde a la necesidad institucional identificada. Los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación evidencian oportunidades de mejora relacionadas con comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, liderazgo, motivación y desarrollo profesional. Estas condiciones justifican que la propuesta se aplique directamente en la institución analizada.

Otro factor corresponde a la población beneficiaria, debido a que el plan se orienta a los colaboradores del CAE-P considerados dentro de la investigación. Esto permite que las estrategias propuestas respondan a las características y necesidades del entorno laboral en el que se desarrolla el estudio.

También se considera la viabilidad de implementación, ya que la institución dispone de espacios, recursos tecnológicos y capacidades organizacionales que pueden utilizarse para desarrollar reuniones, capacitaciones, evaluaciones y actividades de seguimiento, reduciendo la necesidad de incorporar infraestructura adicional.

Finalmente, la propuesta se desarrolla considerando el contexto laboral y normativo ecuatoriano, permitiendo que las acciones relacionadas con la gestión del talento humano mantengan concordancia con las disposiciones aplicables en el país.

Ecuador y específicamente la ciudad de Quito constituyen el ámbito adecuado para la ejecución del proyecto, debido a que allí se encuentra la institución objeto de estudio, la población beneficiaria y las condiciones que originan la propuesta. Por lo tanto, la localización responde directamente a la naturaleza y alcance de la investigación.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación que impacto social y económico va tener el negocio

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano genera impactos principalmente en el ámbito social y económico del Colegio de Arquitectos de Quito. Estos impactos se relacionan con el bienestar de los colaboradores, comunicación, desarrollo profesional, motivación y utilización eficiente de los recursos institucionales.

En el ámbito social, la propuesta busca favorecer las relaciones laborales mediante acciones de comunicación, reconocimiento, capacitación, liderazgo e integración. Estas actividades permiten atender las necesidades identificadas en el diagnóstico y generar condiciones que contribuyan a un mejor ambiente de trabajo.

Desde el ámbito económico, el plan requiere una inversión para su implementación; sin embargo, se prioriza el aprovechamiento de infraestructura, herramientas y recursos internos. De esta manera, se busca controlar los costos y orientar los recursos hacia las actividades que presentan mayor necesidad.

Tabla 43. Matriz de impacto y Mitigación

Tipo de impacto	Impacto identificado	Nivel	Medida de fortalecimiento o mitigación

Social positivo	Fortalecimiento de la comunicación interna	Alto	Mantener reuniones y espacios de retroalimentación.
Social positivo	Mayor capacitación y desarrollo profesional	Alto	Desarrollar actividades de formación periódicas.
Social positivo	Fortalecimiento de la motivación y reconocimiento	Alto	Aplicar mecanismos de reconocimiento y participación.
Social positivo	Mejoramiento del clima y trabajo en equipo	Alto	Realizar actividades de integración y colaboración.
Social positivo	Fortalecimiento del liderazgo	Medio-Alto	Desarrollar talleres y procesos de retroalimentación.
Económico positivo	Mejor aprovechamiento de recursos internos	Medio	Priorizar infraestructura y herramientas disponibles.
Económico positivo	Organización de la inversión en talento humano	Medio	Planificar y controlar el presupuesto del plan.
Económico negativo	Costos de capacitación y actividades	Medio	Utilizar recursos internos y comparar alternativas externas.
Social negativo	Posible resistencia a nuevas actividades o procesos	Medio	Socializar previamente los beneficios y promover la participación.
Operativo negativo	Dificultad para combinar actividades con horarios laborales	Medio	Planificar las actividades con anticipación.

Elaboración propia

Análisis de los impactos

La matriz evidencia que los principales efectos esperados de la propuesta son de carácter social positivo, debido a que el plan se concentra directamente en las condiciones relacionadas con los colaboradores. El fortalecimiento de la comunicación, capacitación, reconocimiento, liderazgo y clima laboral busca generar mejores condiciones para el desarrollo de las actividades institucionales.

En cuanto al impacto económico, no se plantea necesariamente un incremento directo de ingresos, ya que esa no es la finalidad del proyecto. El aporte económico se relaciona principalmente con el uso eficiente de los recursos y una mejor planificación de la inversión destinada al talento humano.

Los posibles impactos negativos se relacionan con el costo de determinadas actividades, disponibilidad de tiempo y resistencia al cambio. Sin embargo, estos pueden reducirse mediante planificación, comunicación, aprovechamiento de recursos internos y seguimiento de la implementación.

El plan presenta un impacto principalmente social y organizacional, acompañado de un impacto económico relacionado con el manejo eficiente de los recursos. La aplicación de medidas de mitigación permite disminuir posibles dificultades y favorecer la sostenibilidad de la propuesta.

3.7.1. **Impactos Sociales, Ambientales y Económicos**

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito genera diferentes impactos relacionados principalmente con los colaboradores y con el funcionamiento institucional. Estos se analizan desde las dimensiones social, ambiental y económica.

Impacto social

El impacto social constituye el componente más relevante de la propuesta, debido a que las acciones se orientan directamente al talento humano. El fortalecimiento de la comunicación, capacitación, reconocimiento, liderazgo, motivación y clima laboral busca generar mejores condiciones para el desarrollo de los colaboradores.

Asimismo, las actividades de capacitación y desarrollo profesional permiten fortalecer conocimientos y competencias, mientras que los mecanismos de reconocimiento y participación favorecen la valoración del aporte de los colaboradores. De esta manera, el plan busca contribuir al bienestar laboral, trabajo en equipo y compromiso con las actividades institucionales.

Impacto ambiental

El impacto ambiental de la propuesta es bajo, debido a que el plan no contempla procesos productivos ni actividades que generen impactos ambientales significativos. Sin embargo, durante su implementación se promueve el aprovechamiento responsable de los recursos disponibles.

La utilización de formularios digitales, evaluaciones electrónicas, material de capacitación virtual y comunicaciones internas digitales permite disminuir el consumo innecesario de papel e impresiones. También se prioriza el uso de espacios y equipos existentes, evitando incorporar recursos físicos que no resulten necesarios.

Impacto económico

El impacto económico se relaciona principalmente con la inversión necesaria para desarrollar las actividades y con el aprovechamiento eficiente de los recursos institucionales. La propuesta establece un presupuesto referencial de USD 3.000 anuales, destinado principalmente a capacitación, desarrollo profesional, integración y otras acciones de fortalecimiento.

El uso de infraestructura, herramientas tecnológicas y recursos internos permite disminuir determinados gastos. Asimismo, la planificación previa facilita distribuir la inversión durante el período de implementación y priorizar las actividades de acuerdo con las necesidades identificadas.

No se establece un incremento directo de ingresos como resultado del plan, debido a que la propuesta no tiene una finalidad comercial. Su aporte económico se relaciona principalmente con una mejor organización y utilización de los recursos destinados a la gestión del talento humano.

3.7.2. **Plan de Mitigación**

El plan de mitigación establece acciones preventivas y correctivas frente a los posibles efectos negativos que pueden presentarse durante la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad es reducir dificultades relacionadas con la participación del personal, disponibilidad de recursos, organización de actividades y uso de materiales.

Debido a la naturaleza del proyecto, los impactos negativos identificados son principalmente de carácter operativo, social y económico, mientras que el impacto ambiental es reducido. Por esta razón, las medidas propuestas se concentran en la prevención y adecuada planificación de las actividades.

Tabla 44. Plan de mitigación

Impacto o riesgo	Medida de mitigación	Responsable	Seguimiento
Resistencia al cambio	Socializar los beneficios del plan e involucrar a los colaboradores.	Talento Humano y responsables de área	Durante la implementación
Baja participación	Comunicar las actividades con anticipación y facilitar horarios adecuados.	Talento Humano	En cada actividad
Interferencia con actividades laborales	Coordinar previamente fechas y horarios con las diferentes áreas.	Responsables de área	Mensual
Limitaciones presupuestarias	Priorizar actividades y aprovechar recursos institucionales.	Dirección y Talento Humano	Trimestral
Uso innecesario de materiales impresos	Priorizar formularios, comunicaciones y documentos digitales.	Talento Humano	Permanente
Falta de continuidad del plan	Mantener responsables, cronograma e indicadores de seguimiento.	Talento Humano y Dirección	Semestral
Manejo inadecuado de información	Mantener confidencialidad y acceso autorizado a los datos del personal.	Talento Humano	Permanente

Elaboración propia

3.8. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta constituye la etapa en la que los resultados obtenidos durante la investigación se transforman en acciones concretas para fortalecer la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. La propuesta se estructura a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico y de la percepción de los colaboradores respecto a los diferentes procesos internos.

Como resultado, se plantea el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, orientado principalmente a mejorar aquellos aspectos que presentan mayores oportunidades de intervención, entre ellos la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, clima organizacional, liderazgo y desarrollo profesional.

El plan organiza estas necesidades en estrategias relacionadas entre sí, procurando que su aplicación sea práctica y adaptable a las condiciones de la institución. Las acciones propuestas consideran la participación de los colaboradores y responsables de las

diferentes áreas, así como los recursos y mecanismos de seguimiento establecidos previamente.

De esta manera, el desarrollo de la propuesta responde principalmente a los objetivos específicos cuarto y quinto, debido a que permite elaborar el plan y establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo del talento humano. A su vez, integra los resultados obtenidos mediante los tres primeros objetivos específicos y permite dar cumplimiento al objetivo general de la investigación**.**

3.8.1. **Presentación y Objetivo del Plan**

El Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano constituye una propuesta diseñada específicamente para el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad es establecer acciones organizadas que permitan atender las principales necesidades identificadas durante la investigación y contribuir al mejoramiento de la efectividad organizacional.

La propuesta se desarrolla mediante cuatro ejes principales: comunicación interna y clima organizacional; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño y retroalimentación; y reconocimiento, motivación y liderazgo. Esta agrupación permite trabajar de manera integrada los aspectos identificados durante el diagnóstico sin generar acciones aisladas.

Fortalecer la gestión del talento humano del Colegio de Arquitectos de Quito mediante la implementación de estrategias de comunicación, capacitación, evaluación, reconocimiento, motivación y liderazgo que favorezcan el desarrollo de los colaboradores y contribuyan al mejoramiento de la efectividad organizacional.

El plan se orienta a los colaboradores de la institución y se plantea para una aplicación progresiva durante un período referencial de 12 meses. Su ejecución permite desarrollar las acciones de acuerdo con las prioridades identificadas y realizar ajustes mediante los mecanismos de seguimiento establecidos.

La propuesta permite pasar del diagnóstico a la intervención, estableciendo acciones concretas y organizadas que responden a las necesidades encontradas y mantienen relación directa con los objetivos planteados en la investigación.

3.8.2. **Estrategias del Plan de Fortalecimiento**

Las estrategias del Plan de Fortalecimiento se establecen a partir de los resultados obtenidos durante el diagnóstico y del análisis de la percepción de los colaboradores. Su propósito es intervenir en los principales aspectos que requieren fortalecimiento dentro de la gestión del talento humano.

Para facilitar su aplicación, las acciones se organizan en cuatro estrategias principales que integran las necesidades identificadas durante la investigación.

Tabla 45. Presentación y Objetivo del plan de fortalecimiento

Estrategia	Objetivo	Acciones principales	Responsable	Indicador
1. Comunicación interna y clima organizacional	Fortalecer la comunicación y las relaciones laborales.	Realizar reuniones periódicas, establecer espacios de retroalimentación y desarrollar actividades de integración.	Talento Humano y responsables de área	Participación y percepción de los colaboradores
2. Capacitación y desarrollo profesional	Fortalecer conocimientos y competencias de los colaboradores.	Identificar necesidades de capacitación, desarrollar talleres y promover oportunidades de formación.	Talento Humano y facilitadores	≥ 80 % de participación
3. Evaluación del desempeño y retroalimentación	Mejorar el seguimiento y desarrollo del desempeño laboral.	Aplicar evaluaciones semestrales, comunicar resultados y establecer compromisos de mejora.	Talento Humano y responsables de área	100 % de evaluaciones programadas
4. Reconocimiento, motivación y liderazgo	Favorecer la motivación y fortalecer el liderazgo interno.	Implementar reconocimientos, promover la participación y desarrollar talleres de liderazgo	Dirección, Talento Humano y responsables de área	Cumplimiento de las acciones programadas

Elaboración propia

Estrategia 1. Comunicación interna y clima organizacional

Se orienta a mejorar el intercambio de información y fortalecer las relaciones entre los colaboradores. Para ello, se establecen reuniones periódicas, espacios de retroalimentación y actividades de integración que facilitan la participación y el trabajo en equipo.

Estrategia 2. Capacitación y desarrollo profesional

Busca fortalecer las competencias de los colaboradores mediante actividades de formación relacionadas con las necesidades identificadas. Las capacitaciones se planifican de acuerdo con las funciones de cada área y se complementan con oportunidades de desarrollo profesional.

Estrategia 3. Evaluación del desempeño y retroalimentación

Se enfoca en establecer un proceso organizado de evaluación que permita identificar fortalezas y aspectos de mejora en el desempeño. Los resultados se comunican mediante retroalimentación y sirven como base para establecer compromisos de desarrollo.

Estrategia 4. Reconocimiento, motivación y liderazgo

Esta estrategia busca fortalecer la valoración del trabajo realizado y promover una mayor participación de los colaboradores. Se contemplan mecanismos de reconocimiento, actividades motivacionales y talleres dirigidos al fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo.

En conjunto, las cuatro estrategias permiten atender de manera integrada las principales necesidades identificadas y responden directamente al quinto objetivo específico, relacionado con la propuesta de estrategias y acciones para el desarrollo del talento humano, fortalecimiento del clima organizacional y cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.8.3. **Implementación de la Propuesta**

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano se desarrolla de manera progresiva durante un período referencial de 12 meses,

permitiendo organizar las actividades de acuerdo con las necesidades identificadas y la disponibilidad de la institución.

El proceso inicia con la socialización del plan a los colaboradores y responsables de las diferentes áreas, con la finalidad de explicar sus objetivos, estrategias y actividades. Posteriormente, se ejecutan las acciones correspondientes a los cuatro ejes establecidos: comunicación interna y clima organizacional; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño y retroalimentación; y reconocimiento, motivación y liderazgo.

Las actividades se distribuyen durante el período de implementación según su frecuencia. Las acciones de comunicación y seguimiento se realizan de manera continua, mientras que las capacitaciones, evaluaciones, reconocimientos y talleres se desarrollan en los períodos establecidos dentro de la planificación.

La coordinación se encuentra principalmente a cargo del área responsable de Talento Humano, con la participación de Dirección y responsables de las diferentes áreas. Cuando una actividad requiere conocimientos especializados, se contempla el apoyo de facilitadores externos.

Durante la implementación se registran las actividades realizadas, participación de los colaboradores y cumplimiento de los indicadores. Esta información permite identificar avances y realizar ajustes cuando una estrategia no alcanza los resultados esperados.

De esta manera, la implementación permite llevar las estrategias planteadas a la práctica de forma organizada, progresiva y adaptable, procurando que las actividades contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al mejoramiento de la efectividad organizacional.

3.8.4. **Resultados Esperados**

La implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano busca generar mejoras progresivas en los procesos internos del Colegio de Arquitectos de Quito, principalmente en aquellos aspectos que presentan oportunidades de mejora de acuerdo con los resultados de la investigación.

En el área de comunicación interna y clima organizacional, se espera fortalecer el intercambio de información, los espacios de retroalimentación y la participación de los colaboradores, favoreciendo una mayor coordinación y mejores relaciones de trabajo.

Respecto a la capacitación y desarrollo profesional, se espera incrementar las oportunidades de formación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores y las funciones que desempeñan. Esto permite fortalecer conocimientos y competencias necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se espera establecer un proceso más organizado y periódico que permita reconocer fortalezas, identificar aspectos de mejora y proporcionar retroalimentación a los colaboradores.

Por otra parte, mediante las acciones de reconocimiento, motivación y liderazgo, se espera fortalecer la valoración del trabajo realizado, promover la participación y mejorar las relaciones entre responsables de área y colaboradores.

De manera general, los principales resultados esperados son:

- Fortalecimiento de la comunicación interna y del clima organizacional.
- Mayor participación de los colaboradores en actividades de capacitación.
- Mejor organización de los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño.
- Incremento de las acciones de reconocimiento y motivación.
- Fortalecimiento de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo.
- Mayor seguimiento de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano.
- Contribución al mejoramiento de la efectividad organizacional.

Estos resultados permiten establecer una relación directa entre las necesidades identificadas durante el diagnóstico y las acciones propuestas. Su cumplimiento se verifica mediante los mecanismos de control, seguimiento e indicadores establecidos dentro del plan.

El desarrollo de la propuesta permite dar cumplimiento al objetivo general de diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión de talento humano orientado a mejorar la efectividad organizacional, así como a los objetivos específicos relacionados con la elaboración del plan y la propuesta de estrategias y acciones.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica permite determinar los recursos financieros que se requieren para implementar el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad consiste en organizar de manera anticipada la inversión y establecer una distribución adecuada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades propuestas (Ross et al., 2022).

Debido a la naturaleza del proyecto, el análisis económico no se enfoca en la obtención de utilidades o generación de ventas, sino en establecer la inversión necesaria para fortalecer los procesos relacionados con el talento humano. Por esta razón, los recursos se orientan principalmente hacia capacitación, desarrollo profesional, integración, reconocimiento, liderazgo y otras acciones dirigidas a los colaboradores.

La propuesta también considera el aprovechamiento de la infraestructura, equipos tecnológicos, espacios físicos y herramientas digitales disponibles en la institución. Esto permite disminuir la necesidad de realizar adquisiciones adicionales y concentrar la inversión en aquellas actividades que mantienen una relación directa con los resultados obtenidos durante el diagnóstico.

Para el primer año se establece un presupuesto referencial de USD 3.000, mientras que para el segundo año se proyecta un valor de USD 3.150. Esta segunda cantidad considera un incremento referencial del 5 % utilizado como supuesto de planificación financiera, permitiendo anticipar posibles variaciones en los valores de los servicios y materiales requeridos.

De esta manera, la estructura económica proporciona una base para organizar la ejecución financiera de la propuesta y facilita la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos. Los valores planteados mantienen un carácter referencial y pueden ajustarse según las condiciones institucionales existentes al momento de aplicar el plan.

4.1.1. **Plan de Inversiones**

El plan de inversión determina la cantidad de recursos económicos que se destina a la puesta en marcha y continuidad de las estrategias propuestas. La inversión se distribuye considerando las actividades que requieren financiamiento directo y aquellos gastos complementarios necesarios para su ejecución (Ross et al., 2022).

Una característica importante de la propuesta es que no requiere la construcción de nuevas instalaciones ni la adquisición de maquinaria o equipos especializados, debido a que se plantea aprovechar los recursos disponibles dentro de la institución. Esta condición permite orientar una mayor proporción del presupuesto hacia actividades directamente relacionadas con el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

Para efectos de planificación, la inversión se clasifica en costos directos de implementación y gastos operativos. Los primeros corresponden a las actividades principales del plan, mientras que los segundos permiten cubrir necesidades complementarias que pueden surgir durante su ejecución.

Tabla 46. Plan de inversión

Concepto	Cantidad anual	Valor unitario	Inversión anual
Capacitaciones y talleres	4	$250,00	$1.000,00
Talleres de liderazgo	2	$250,00	$500,00
Actividades de integración y clima laboral	4	$125,00	$500,00
Acciones de reconocimiento y motivación	4	$75,00	$300,00
Materiales y recursos de apoyo	Según necesidad	—	$200,00
Material administrativo, comunicación y movilización	Según necesidad	—	$250,00
Fondo para imprevistos y ajustes	Según necesidad	—	$250,00
TOTAL			$3.000,00

Elaboración propia

Distribución de la inversión

La mayor asignación corresponde a las capacitaciones y talleres, con una inversión anual de USD 1.000, debido a que la formación constituye una de las principales estrategias planteadas para fortalecer conocimientos y competencias de los colaboradores.

Los talleres de liderazgo representan USD 500 y se orientan principalmente a responsables de área y colaboradores que desempeñan funciones de coordinación. Estas actividades buscan fortalecer habilidades relacionadas con comunicación, trabajo en equipo, manejo de grupos y retroalimentación.

Para las actividades de integración y clima laboral se destinan USD 500 durante el año. Estos recursos permiten desarrollar acciones grupales orientadas a favorecer la participación, relaciones laborales y colaboración entre los integrantes de la institución.

Las acciones de reconocimiento y motivación cuentan con USD 300, destinados a certificados, reconocimientos simbólicos y otras actividades que permitan valorar la participación y desempeño de los colaboradores sin establecer incentivos económicos permanentes.

También se consideran USD 200 para materiales y recursos de apoyo, necesarios para capacitaciones, talleres y actividades programadas. Adicionalmente, se asignan USD 250 para gastos administrativos, comunicación y movilización, que permiten cubrir necesidades complementarias relacionadas con la coordinación del plan.

Finalmente, se establece un fondo de USD 250 para imprevistos y ajustes, destinado a cubrir pequeñas variaciones en costos o necesidades no previstas durante la planificación. Su utilización debe realizarse únicamente cuando sea necesario para garantizar la continuidad de las actividades.

De esta manera, los USD 3.000 quedan totalmente identificados y justificados, permitiendo conocer el destino previsto de cada parte de la inversión.

4.1.2. **Fuentes de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento establecen las posibles alternativas mediante las cuales se obtienen los recursos necesarios para desarrollar el plan. Al tratarse de una

propuesta interna, se priorizan mecanismos que permitan aprovechar las capacidades institucionales y evitar compromisos financieros innecesarios.

La principal alternativa corresponde al presupuesto institucional, mediante una posible asignación destinada a capacitación, bienestar, desarrollo profesional y gestión del talento humano. Esta asignación se encuentra sujeta a la planificación financiera y a las prioridades que determine la institución durante cada período.

También se considera el uso de recursos propios, como instalaciones, equipos informáticos, plataformas digitales, espacios para reuniones y participación de personal interno. Estos elementos representan un aporte importante para la ejecución, debido a que permiten desarrollar diferentes actividades sin necesidad de realizar nuevas contrataciones o adquisiciones.

Otra alternativa corresponde al establecimiento de alianzas o convenios interinstitucionales. Mediante la cooperación con universidades, instituciones de formación u otras organizaciones pueden desarrollarse talleres, capacitaciones y actividades de desarrollo profesional, dependiendo de los acuerdos que se logren establecer.

La combinación de estas alternativas permite disminuir la dependencia de una única fuente de recursos y proporciona mayor flexibilidad para ejecutar las actividades. En caso de requerir servicios especializados, la contratación externa se realiza únicamente cuando resulte necesaria y se encuentre contemplada dentro del presupuesto.

Por lo tanto, el financiamiento se plantea mediante una combinación de presupuesto institucional, aprovechamiento de recursos propios y posibles alianzas estratégicas, procurando mantener la continuidad y viabilidad económica de la propuesta.

4.1.3. **Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos permite identificar los recursos económicos que el proyecto podría generar durante su ejecución. En el caso del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, la propuesta no contempla la generación de ingresos directos, debido a que no corresponde a una actividad comercial ni se encuentra orientada a la venta de productos o prestación de servicios a terceros (Ross et al., 2022).

El plan constituye una propuesta de aplicación interna cuyo propósito es fortalecer diferentes procesos relacionados con el talento humano. Por esta razón, las actividades de capacitación, comunicación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, liderazgo y clima organizacional representan acciones de desarrollo institucional y no fuentes de ingresos económicos.

Los recursos necesarios para su ejecución provienen principalmente del presupuesto institucional, complementado con el aprovechamiento de recursos propios y posibles alianzas estratégicas, tal como se establece en las fuentes de financiamiento. Estos valores permiten cubrir los costos y gastos del proyecto, pero no se consideran ingresos generados por este.

Para efectos de la proyección económica, el presupuesto de ingresos queda establecido de la siguiente manera:

Tabla 47. Fuentes de Financiamiento

Concepto	Primer año	Segundo año
Ingresos por venta de productos	$0,00	$0,00
Ingresos por prestación de servicios	$0,00	$0,00
Otros ingresos generados por el plan	$0,00	$0,00
TOTAL, INGRESOS	$0,00	$0,00

Elaboración propia

4.1.4. **Presupuesto de Costos**

El presupuesto de costos permite organizar los desembolsos directamente relacionados con la ejecución de las estrategias propuestas. Su elaboración facilita conocer cuánto recurso se necesita durante cada mes y permite anticipar los períodos en los que existe una mayor necesidad económica.

Los costos directos corresponden principalmente al desarrollo de capacitaciones, talleres de liderazgo, actividades de integración, reconocimiento y otros recursos utilizados directamente en las acciones del plan. Su distribución no es uniforme durante el año, debido a que las actividades se desarrollan con diferentes frecuencias.

Para el primer año se establece un presupuesto de costos de USD 2.500. En el segundo año se considera una proyección de USD 2.625, aplicando el incremento referencial del 5 % establecido para efectos de planificación.

Tabla 48. Presupuestos de costos

Mes	Primer año	Segundo año
Enero	$100,00	$105,00
Febrero	$300,00	$315,00
Marzo	$150,00	$157,50
Abril	$250,00	$262,50
Mayo	$150,00	$157,50
Junio	$300,00	$315,00
Julio	$150,00	$157,50
Agosto	$250,00	$262,50
Septiembre	$150,00	$157,50
Octubre	$250,00	$262,50
Noviembre	$200,00	$210,00
Diciembre	$200,00	$210,00
TOTAL ANUAL	$2.500,00	$2.625,00

Elaboración propia

La distribución permite observar que febrero y junio presentan una asignación mayor, debido a que pueden concentrar actividades que requieren una inversión superior, como capacitaciones o talleres. En otros períodos se establecen cantidades menores destinadas a actividades de menor costo.

Esta planificación mensual facilita el control financiero y evita concentrar toda la inversión en un solo período. Además, permite realizar ajustes entre meses cuando una actividad cambia de fecha o presenta un costo diferente al inicialmente estimado.

Los valores constituyen una proyección y, por lo tanto, pueden modificarse de acuerdo con cotizaciones y necesidades existentes durante la ejecución. Sin embargo, se procura mantener el límite presupuestario establecido para cada año.

4.1.5. **Presupuesto de Gastos**

El presupuesto de gastos comprende aquellos desembolsos que apoyan la ejecución del proyecto, pero que no corresponden directamente al desarrollo de las

estrategias principales. Esta diferenciación permite mantener un mayor control sobre el destino de los recursos económicos (Ross et al., 2022).

Entre estos gastos se consideran materiales administrativos, impresiones necesarias, comunicación, movilización y otros requerimientos menores que pueden presentarse durante la coordinación y seguimiento de las actividades. Se procura mantener estos valores reducidos mediante el uso de recursos institucionales y herramientas digitales.

Para el primer año se establece un presupuesto de gastos operativos de USD 500, mientras que para el segundo año se proyectan USD 525.

Tabla 49. Presupuesto de gastos

Mes	Primer año	Segundo año
Enero	$30,00	$31,50
Febrero	$40,00	$42,00
Marzo	$35,00	$36,75
Abril	$40,00	$42,00
Mayo	$35,00	$36,75
Junio	$45,00	$47,25
Julio	$35,00	$36,75
Agosto	$40,00	$42,00
Septiembre	$35,00	$36,75
Octubre	$45,00	$47,25
Noviembre	$50,00	$52,50
Diciembre	$70,00	$73,50
TOTAL, ANUAL	$500,00	$525,00

Elaboración propia

La distribución contempla cantidades moderadas durante la mayor parte del año. En diciembre se considera una asignación superior debido al cierre del período, evaluación de las actividades desarrolladas y posibles requerimientos administrativos relacionados con la finalización del ciclo anual.

El uso de formularios digitales, comunicaciones electrónicas y recursos existentes permite reducir gastos relacionados con impresiones y materiales físicos. De esta manera, se busca utilizar el presupuesto únicamente cuando exista una necesidad relacionada con la ejecución o seguimiento del proyecto.

Al finalizar cada período, los gastos pueden compararse con los valores presupuestados para determinar posibles variaciones y mejorar la planificación del siguiente año.

Resumen económico

Finalmente, la estructura queda matemáticamente relacionada de la siguiente manera:

Tabla 50. Presupuesto de gastos

Concepto	Primer año	Segundo año	Total 2 años
Costos directos	$2.500,00	$2.625,00	$5.125,00
Gastos operativos	$500,00	$525,00	$1.025,00
TOTAL	$3.000,00	$3.150,00	$6.150,00

Elaboración propia

4.1.6. **Estado de Resultados Proyectado**

El estado de resultados proyectado permite visualizar la relación entre los ingresos y egresos previstos durante la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Para su cálculo se considera la diferencia entre los ingresos proyectados y los egresos necesarios para ejecutar las actividades establecidas.

En este caso, el proyecto no contempla ingresos directos, debido a que no corresponde a una actividad comercial ni tiene como finalidad la venta de productos o servicios. Por esta razón, los ingresos generados directamente por el plan se registran con un valor de USD 0,00.

Los egresos corresponden a los costos directos y gastos operativos establecidos anteriormente. Para el primer año se proyectan costos de USD 2.500 y gastos de USD 500, mientras que para el segundo año se estiman USD 2.625 y USD 525, respectivamente.

Tabla 51. Estado de Resultados Proyectado

Concepto	Primer año	Segundo año

Ingresos del proyecto	$0,00	$0,00
(-) Costos directos	$2.500,00	$2.625,00
(-) Gastos operativos	$500,00	$525,00
Total egresos	$3.000,00	$3.150,00
Resultado proyectado	-$3.000,00	-$3.150,00

Elaboración Propia

Cálculo

Para el primer año:

Resultado = Ingresos − Egresos

Resultado = $0,00 − $3.000,00

Resultado = −$3.000,00

Para el segundo año:

Resultado = $0,00 − $3.150,00

Resultado = −$3.150,00

Durante los dos años:

Resultado acumulado = $0,00 − $6.150,00 = −$6.150,00

El resultado negativo no debe interpretarse como una pérdida económica del Colegio de Arquitectos de Quito, debido a que el proyecto no constituye una unidad de negocio destinada a generar utilidades. El valor representa los recursos que la institución debe destinar para implementar y mantener el plan durante los períodos proyectados.

La inversión se orienta al fortalecimiento de aspectos como capacitación, liderazgo, comunicación, integración, reconocimiento y motivación. Por lo tanto, los beneficios esperados se reflejan principalmente en mejoras relacionadas con la gestión del talento humano y la efectividad organizacional, y no en la generación directa de ingresos.

Para el primer año se requiere una inversión de USD 3.000, mientras que para el segundo año se proyectan USD 3.150, obteniendo un requerimiento acumulado de USD 6.150 durante los dos años.

4.1.7. **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio representa el nivel en el cual los ingresos obtenidos permiten cubrir la totalidad de los costos y gastos, sin generar utilidad ni pérdida. Este indicador se utiliza principalmente en proyectos que comercializan productos o servicios y cuentan con un precio de venta determinado (Ross et al., 2022).

En el caso del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, no es posible determinar un punto de equilibrio financiero mediante el método tradicional, debido a que la propuesta no genera ingresos directos ni contempla ventas.

Como se establece en el presupuesto de ingresos, el proyecto presenta un valor de USD 0,00 por ingresos generados, mientras que para su ejecución se requiere una inversión de USD 3.000 durante el primer año y USD 3.150 durante el segundo año. Estos recursos se destinan al desarrollo de las diferentes estrategias y actividades contempladas en el plan.

Por esta razón, no se dispone de un precio de venta unitario ni de unidades comercializadas, elementos necesarios para aplicar la fórmula tradicional:

Punto de equilibrio = Costos fijos / (Precio de venta unitario − Costo variable unitario)

En este proyecto, la viabilidad no se determina por la cantidad de unidades que deben venderse para recuperar una inversión, sino por la capacidad institucional para financiar las actividades y por los resultados organizacionales esperados a partir de su implementación.

En consecuencia, el punto de equilibrio financiero tradicional no es aplicable a la presente propuesta, debido a su naturaleza interna y no comercial. El análisis económico se concentra en el control de la inversión y en el cumplimiento del presupuesto establecido.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto permite determinar la viabilidad de implementar el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, considerando los recursos necesarios, los resultados esperados y la capacidad institucional para desarrollar las estrategias propuestas (Ross et al., 2022).

Desde el aspecto económico, la propuesta requiere una inversión estimada de USD 3.000 durante el primer año y USD 3.150 durante el segundo año, obteniendo un requerimiento total proyectado de USD 6.150. Estos recursos se destinan principalmente a capacitaciones, liderazgo, integración, reconocimiento, motivación y demás actividades contempladas dentro del plan.

La evaluación económica presenta características particulares debido a que el proyecto no genera ingresos directos por ventas o prestación de servicios. Por esta razón, su conveniencia no puede determinarse únicamente mediante la obtención de utilidades. El análisis se orienta principalmente a establecer si la inversión propuesta es razonable y puede mantenerse mediante el presupuesto institucional, recursos propios y posibles mecanismos de cooperación.

Desde el ámbito organizacional, la propuesta busca generar beneficios relacionados con el fortalecimiento de la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo y clima laboral. Estos elementos mantienen relación con las necesidades identificadas durante el diagnóstico y constituyen la principal justificación para destinar recursos a la implementación del plan.

También se considera la viabilidad operativa, debido a que gran parte de las actividades pueden desarrollarse utilizando espacios, equipos, herramientas digitales y personal disponibles en la institución. Esta condición disminuye la necesidad de realizar inversiones adicionales en infraestructura y facilita la aplicación progresiva de las estrategias.

La evaluación del proyecto debe complementarse mediante los mecanismos de seguimiento establecidos, permitiendo comparar las actividades ejecutadas con los resultados esperados. De esta forma, la institución puede identificar avances, dificultades y oportunidades de ajuste durante los períodos de aplicación.

En conclusión, la propuesta presenta una viabilidad principalmente institucional, operativa y social, mientras que desde el ámbito económico requiere una asignación presupuestaria para su ejecución. Su valor se encuentra en los beneficios esperados sobre la gestión del talento humano y su contribución al mejoramiento de la efectividad organizacional.

4.2.1. **Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación**

Los indicadores de viabilidad permiten evaluar la conveniencia económica y financiera de un proyecto. Entre los principales se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE), el Retorno sobre los Activos (ROA) y el período de recuperación de la inversión (Ross et al., 2022).

En el caso del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito, la evaluación presenta características particulares, debido a que corresponde a una propuesta de aplicación interna y no a una actividad destinada a la comercialización de productos o servicios. Por esta razón, el proyecto no genera ingresos directos y sus beneficios se relacionan principalmente con el fortalecimiento de la gestión del talento humano y la efectividad organizacional.

El Valor Actual Neto (VAN) permite determinar el valor presente de los flujos económicos futuros en relación con la inversión realizada. Para la presente propuesta no se dispone de ingresos monetarios generados directamente por el plan que permitan establecer flujos positivos, por lo que este indicador no puede calcularse bajo el método financiero tradicional con la información disponible.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) determina la tasa a la cual el valor presente de los flujos de un proyecto permite recuperar la inversión. Debido a que la propuesta contempla desembolsos para su implementación, pero no ingresos económicos directos posteriores, no se dispone de los flujos necesarios para determinar una TIR financiera.

El ROE y ROA tampoco se aplican directamente al proyecto. El ROE relaciona la utilidad con el patrimonio y el ROA relaciona los resultados obtenidos con los activos. El plan no constituye una empresa independiente, no posee patrimonio propio ni activos

destinados a generar rentabilidad, debido a que utiliza principalmente los recursos existentes en la institución.

En cuanto al período de recuperación, este indicador determina el tiempo necesario para recuperar una inversión mediante los flujos monetarios generados posteriormente. La propuesta contempla una inversión de USD 3.000 durante el primer año y USD 3.150 durante el segundo año, obteniendo un total proyectado de USD 6.150. Sin embargo, al no existir ingresos directos generados por el plan, no se establece un período de recuperación financiera tradicional.

Tabla 52. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Indicador	Aplicación en el proyecto	Resultado
VAN	Requiere flujos monetarios positivos	No calculable con los datos disponibles
TIR	Requiere flujos positivos y negativos	No calculable con los datos disponibles
ROE	Requiere utilidad y patrimonio	No aplicable directamente
ROA	Requiere utilidad y activos	No aplicable directamente
Período de recuperación	Requiere ingresos posteriores a la inversión	No calculable financieramente

Elaboración propia

Por la naturaleza del proyecto, la viabilidad se determina principalmente mediante el cumplimiento del presupuesto, ejecución de las estrategias y resultados organizacionales esperados. Entre estos se encuentran la participación de los colaboradores en las capacitaciones, cumplimiento de las evaluaciones programadas, fortalecimiento de la comunicación interna, desarrollo del liderazgo, reconocimiento, motivación y mejoramiento del clima organizacional.

Los indicadores financieros tradicionales presentan limitaciones para evaluar directamente la propuesta, debido a la ausencia de ingresos económicos generados por el plan. Por esta razón, su viabilidad se sustenta principalmente en la disponibilidad de los

recursos para cubrir la inversión proyectada y en los beneficios organizacionales y sociales esperados como resultado de su implementación.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El Plan de Contingencia y Salida establece las acciones que se aplican ante situaciones imprevistas que puedan afectar la ejecución del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Colegio de Arquitectos de Quito. Su finalidad es garantizar que las principales estrategias puedan continuar mediante alternativas viables o, cuando las condiciones no permitan su continuidad, realizar una suspensión o cierre organizado.

Las situaciones adversas pueden presentarse por limitaciones presupuestarias, baja participación de los colaboradores, cambios institucionales, dificultades de disponibilidad de tiempo, ausencia de facilitadores o incumplimiento de las actividades programadas. Por esta razón, se establecen alternativas que permiten adaptar la propuesta sin perder sus objetivos principales.

La aplicación de las medidas depende del nivel de afectación identificado. En primera instancia se busca ajustar o reprogramar las actividades, priorizando aquellas que presentan mayor importancia para el fortalecimiento del talento humano. La suspensión definitiva se considera únicamente cuando no existen condiciones institucionales o económicas para mantener la propuesta.

Matriz de Situaciones Adversas

La matriz permite identificar anticipadamente los principales acontecimientos que podrían afectar el desarrollo del plan y establecer una respuesta para cada situación.

Tabla 53. Matriz de Situaciones Adversas

Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Consecuencia posible	Acción de contingencia
Reducción del presupuesto disponible	Media	Alto	Limitación de capacitaciones y actividades	Priorizar actividades esenciales y utilizar recursos internos.
Baja participación de los colaboradores	Media	Alto	Menor cumplimiento de las estrategias	Socializar beneficios y ajustar horarios de participación.

Resistencia al cambio	Media	Medio	Dificultad para implementar nuevas acciones	Fortalecer la comunicación y generar espacios de retroalimentación.
Falta de disponibilidad de tiempo	Alta	Medio	Retraso de actividades	Reprogramar fechas y utilizar modalidades virtuales cuando sea posible.
Indisponibilidad de facilitadores externos	Media	Medio	Suspensión de capacitaciones	Buscar otro facilitador o utilizar personal interno capacitado.
Cambios en responsables o autoridades	Media	Alto	Falta de continuidad del plan	Mantener registros, cronograma y documentación de las actividades.
Incremento de costos	Media	Medio	Variación del presupuesto establecido	Comparar proveedores y ajustar actividades sin afectar los objetivos principales.
Incumplimiento del cronograma	Media	Medio	Retraso en la ejecución	Reorganizar las actividades y establecer nuevas fechas de cumplimiento.

Elaboración propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Las medidas de mitigación buscan disminuir los efectos de las situaciones adversas antes de considerar la suspensión del plan. Para ello, se prioriza la planificación anticipada, comunicación permanente, control presupuestario y seguimiento de las actividades.

Ante una limitación económica, se mantienen primero las acciones consideradas prioritarias, especialmente capacitación, comunicación, evaluación del desempeño y seguimiento. También se pueden aprovechar facilitadores internos, herramientas digitales y alianzas institucionales para disminuir los costos.

Cuando se presenta baja participación o resistencia al cambio, se fortalecen los procesos de socialización y retroalimentación, explicando los objetivos y beneficios de las actividades. También pueden modificarse horarios, modalidades o dinámicas para facilitar la participación de los colaboradores.

Si existen dificultades relacionadas con tiempo, cronograma o disponibilidad de facilitadores, las actividades pueden reprogramarse, desarrollarse mediante modalidad virtual o ejecutarse con apoyo de personal interno que cuente con las competencias necesarias.

En caso de que las dificultades impidan continuar con la propuesta durante un período determinado, se plantea una suspensión temporal, conservando los registros, resultados, indicadores y actividades pendientes. Esto permite retomar posteriormente el plan sin iniciar nuevamente todo el proceso.

Como última alternativa, si las condiciones económicas, institucionales u operativas impiden definitivamente su continuidad, se realiza un cierre ordenado, evaluando las actividades ejecutadas, recursos utilizados, resultados alcanzados y acciones pendientes. La información obtenida queda como referencia para futuras iniciativas relacionadas con la gestión del talento humano.

En conclusión, el Plan de Contingencia y Salida permite anticipar posibles dificultades y establecer alternativas para mantener la continuidad de las estrategias. Su aplicación contribuye a que la propuesta mantenga capacidad de adaptación frente a cambios internos o externos sin perder de vista el propósito de fortalecer la gestión del talento humano.

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito permite identificar aspectos que requieren fortalecimiento dentro de los procesos internos. La información recopilada evidencia la necesidad de establecer acciones organizadas que permitan mejorar la gestión de los colaboradores y contribuir al desarrollo institucional.

El análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora demuestra que la institución dispone de recursos y condiciones que favorecen el desarrollo de acciones relacionadas con el talento humano; sin embargo, también se identifican aspectos que requieren atención, principalmente en comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, liderazgo y clima organizacional. Estos resultados permiten establecer las áreas prioritarias sobre las cuales se estructura la propuesta.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas reflejan que la percepción de los colaboradores presenta oportunidades de mejora en diferentes procesos. En el caso de la comunicación interna, el 41 % la califica como regular y el 17 % como deficiente, lo que representa un 58 % de colaboradores que identifica la necesidad de fortalecer este aspecto. De manera general, los resultados relacionados con capacitación, motivación y desempeño permiten reconocer la importancia de establecer acciones que respondan a las necesidades manifestadas por el personal.

A partir de los resultados obtenidos, se establece el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, estructurado mediante cuatro ejes: comunicación interna y clima organizacional; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño y retroalimentación; y reconocimiento, motivación y liderazgo. La propuesta organiza acciones concretas que responden a las principales necesidades identificadas durante la investigación.

Las estrategias propuestas permiten orientar la gestión del talento humano hacia el desarrollo de los colaboradores y el fortalecimiento de los procesos internos. La incorporación de actividades de capacitación, comunicación, evaluación, retroalimentación, reconocimiento, integración y liderazgo proporciona una estructura

organizada para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y al mejoramiento de la efectividad organizacional.

La investigación evidencia que el fortalecimiento de la gestión del talento humano constituye una necesidad relevante para el Colegio de Arquitectos de Quito. El diagnóstico y la percepción de los colaboradores permiten identificar las áreas que requieren intervención, mientras que el plan propuesto establece acciones viables y organizadas para atenderlas, manteniendo relación directa con los objetivos planteados en la investigación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el Colegio de Arquitectos de Quito fortalezca de manera continua la gestión del talento humano, mediante la revisión periódica de las necesidades de los colaboradores y de los procesos internos. Esto permitirá identificar oportunamente nuevas dificultades y establecer acciones de mejora acordes con las condiciones de la institución.

La institución deberá aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas y establecer acciones que permitan atender las principales debilidades encontradas. Se priorizarán aspectos relacionados con la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, liderazgo y clima organizacional, procurando que las mejoras se desarrollen de manera progresiva.

Se recomienda que se realizarán evaluaciones periódicas de la percepción de los colaboradores, mediante encuestas, espacios de retroalimentación u otros mecanismos de participación. Esto permitirá conocer los cambios que se producirán en aspectos como comunicación, capacitación, motivación y desempeño, además de comparar los nuevos resultados con los obtenidos durante la investigación.

Se deberá implementar progresivamente el Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, considerando los cuatro ejes establecidos: comunicación interna y clima organizacional; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño y retroalimentación; y reconocimiento, motivación y liderazgo. Su ejecución deberá ajustarse a las necesidades, recursos y disponibilidad de la institución.

Las estrategias y actividades propuestas deberán contar con un seguimiento periódico, mediante los indicadores establecidos en el plan. Esto permitirá verificar el nivel de participación, cumplimiento de las capacitaciones, ejecución de evaluaciones y desarrollo de las demás acciones, facilitando la aplicación de ajustes cuando los resultados no alcancen las metas planteadas.

Finalmente, se recomienda que la institución mantendrá el fortalecimiento del talento humano como parte de sus acciones de mejora organizacional, destinando los recursos necesarios y promoviendo la participación de responsables y colaboradores. La continuidad del plan permitirá orientar las acciones hacia el desarrollo del personal, fortalecimiento del clima laboral y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Bibliografía

Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Granica.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008, 20 de octubre). *Constitución de la República del Ecuador* [Reformada]. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion_de_la_republica_del_ecuador_reformada

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill Interamericana.

Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha. (2025, 2 de junio). *Cooperación interinstitucional en iniciativas de arquitectura, educación y cultura.* https://cae.org.ec/cooperacion-interinstitucional-en-iniciativas-de-arquitectura-educacion-y-cultura/

Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha. (s.f.-a). *Quiénes somos.* https://cae.org.ec/quienes-somos/

Colegio de Arquitectos del Ecuador – Provincial de Pichincha. (s.f.-b). *Socios.* https://cae.org.ec/socios/

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos.* Pearson Educación.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2001, 30 de noviembre). *Ley de Seguridad Social.* https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management.* Pearson.

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024, 2 de mayo). *Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.* https://www.trabajo.gob.ec/reglamento-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (s.f.). *Código del Trabajo.* https://www.trabajo.gob.ec/normativa-legal-programas-formatos-y-guias/

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Registro Oficial del Ecuador. (2021, 26 de mayo). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.* https://www.registroficial.gob.ec/quinto-suplemento-al-registro-oficial-no-459/

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate finance.* McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1.

Encuesta aplicada a los colaboradores del colegio de arquitectos de quito

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores del Colegio de Arquitectos de Quito respecto a la gestión del talento humano y su incidencia en la efectividad organizacional.

Indicaciones: Lea cada pregunta y seleccione una sola opción de respuesta. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

Pregunta 1. ¿Cómo califica usted la comunicación interna dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Excelente

☐ Buena

☐ Regular

☐ Deficiente

Pregunta 2. ¿Considera que recibe la capacitación necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

Pregunta 3. ¿Cómo califica el proceso de evaluación del desempeño implementado por el Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

Pregunta 4. ¿En qué medida considera que su trabajo es reconocido por la institución?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

Pregunta 5. ¿Cómo califica el clima laboral dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

Pregunta 6. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

Pregunta 7. ¿Cómo evalúa el liderazgo ejercido por su jefe inmediato dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

Pregunta 8. ¿Qué tan motivado(a) se siente para desempeñar sus funciones dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Muy motivado

☐ Motivado

☐ Poco motivado

☐ Nada motivado

Pregunta 9. ¿Considera que los procesos de gestión del talento humano contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

Pregunta 10. ¿Considera necesaria la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano para mejorar la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

ANEXO 2

Guía de entrevista semiestructurada

Objetivo: Obtener información cualitativa acerca de la situación actual de la gestión del talento humano, sus principales dificultades y las oportunidades de mejora dentro del Colegio de Arquitectos de Quito.

Dirigido a: Directivos y responsables de áreas de la institución.

Confidencialidad: La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos. No se identificarán nombres personales en la presentación de los resultados.

Preguntas

1. ¿Cómo considera actualmente la gestión del talento humano dentro del Colegio de Arquitectos de Quito?

2. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades o aspectos que requieren mejora en los procesos de gestión del talento humano?

3. ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer el desempeño y desarrollo de los colaboradores?

4. ¿De qué manera considera que el clima laboral influye en la motivación, desempeño y compromiso de los colaboradores?

5. ¿Considera necesaria la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano? ¿Por qué?

ANEXO 3.

Matriz de síntesis de resultados de las entrevistas

Tabla 54. Guía de entrevista semiestructurada

Aspecto analizado	Principales resultados identificados	Necesidad de mejora
Gestión del talento humano	Se desarrollan procesos básicos de gestión del personal; sin embargo, existen oportunidades para fortalecer su planificación y seguimiento.	Organizar y fortalecer los procesos internos de talento humano.
Capacitación	Se identifica la necesidad de mejorar la planificación de actividades de capacitación continua.	Implementar programas periódicos de formación y actualización.
Evaluación del desempeño	Los procesos de evaluación requieren mayor sistematización y retroalimentación.	Establecer evaluaciones periódicas con criterios e indicadores definidos.
Comunicación interna	Se presentan oportunidades de mejora en el intercambio de información y coordinación entre áreas.	Fortalecer los canales de comunicación y espacios de retroalimentación.

Reconocimiento y motivación	Se identifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento al personal.	Implementar acciones de reconocimiento, participación y motivación.
Clima laboral	Un ambiente favorable contribuye al compromiso, trabajo en equipo y desempeño de los colaboradores.	Desarrollar actividades de integración y fortalecimiento del clima laboral.
Plan de fortalecimiento	Se reconoce la conveniencia de contar con acciones organizadas para mejorar la gestión del talento humano.	Implementar y dar seguimiento al plan propuesto.

Elaboración propia

ANEXO 4.

Guía para el focus group

Objetivo: Conocer las opiniones, experiencias y percepciones de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano y las oportunidades de mejora dentro de la institución.

Participantes: Colaboradores representativos de diferentes áreas.

Indicaciones: Se solicita la participación abierta y respetuosa de los asistentes. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se mantendrá la confidencialidad de los participantes.

Preguntas orientadoras

¿Cómo consideran actualmente la gestión del talento humano dentro de la institución?

¿Cómo perciben la comunicación entre las diferentes áreas?

¿Consideran que reciben la capacitación necesaria para desarrollar adecuadamente sus funciones?

¿Qué aspectos de la capacitación deberían fortalecerse?

¿Cómo perciben actualmente el proceso de evaluación del desempeño?

¿Consideran que reciben suficiente retroalimentación sobre su desempeño?

¿Cómo perciben el reconocimiento que reciben por el trabajo realizado?

¿Qué acciones podrían mejorar la motivación de los colaboradores?

¿Cómo describirían el clima laboral dentro de la institución?

¿Cómo influye el liderazgo de los responsables de área en el ambiente y desempeño laboral?

¿Consideran que existen suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

¿Qué aspectos deberían mejorar para fortalecer el trabajo en equipo?

¿Qué herramientas o mecanismos podrían mejorar la comunicación y coordinación interna?

¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades de la gestión del talento humano?

¿Qué acciones consideran prioritarias dentro de un plan de fortalecimiento de la gestión del talento humano?

ANEXO 5.

Matriz de resultados del focus group

Objetivo: Sintetizar las principales opiniones y consensos obtenidos mediante el focus group aplicado a 8 participantes, con relación a la gestión del talento humano en el Colegio de Arquitectos de Quito.

Tabla 55. Matriz de resultados del focus group

Categoría analizada	Principales resultados obtenidos	Necesidad identificada
Fortalezas del personal	Los participantes destacan la experiencia, responsabilidad, conocimientos y disposición de los colaboradores para cumplir sus funciones, además del apoyo existente entre compañeros.	Aprovechar de mejor manera las capacidades y experiencia del personal mediante una adecuada gestión del talento humano.

Gestión del talento humano	Se identifican oportunidades de mejora principalmente en comunicación interna, capacitación, reconocimiento, evaluación del desempeño y motivación.	Integrar estos aspectos como áreas prioritarias dentro del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano.
Comunicación interna	Se considera que una comunicación clara y oportuna facilita la coordinación entre áreas. Cuando la información no llega adecuadamente pueden generarse confusiones y retrasos.	Fortalecer los canales y mecanismos de comunicación para mejorar el intercambio oportuno de información.
Capacitación	Los participantes consideran necesarias capacitaciones relacionadas con herramientas tecnológicas, atención al usuario, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y conocimientos propios de cada puesto.	Desarrollar programas de capacitación continua de acuerdo con las necesidades de los colaboradores y de cada área.
Reconocimiento laboral	Se plantea reconocer el cumplimiento de objetivos, responsabilidad, iniciativa y buenos resultados mediante felicitaciones, reconocimientos institucionales, capacitación u otros incentivos.	Implementar mecanismos de reconocimiento que permitan valorar el esfuerzo de los colaboradores y fortalecer su motivación y compromiso.
Clima laboral	Entre los factores que influyen en el clima laboral se encuentran la comunicación, respeto, compañerismo, liderazgo, distribución de responsabilidades y trabajo en equipo.	Fortalecer las relaciones laborales, la colaboración y el trabajo en equipo para favorecer un clima organizacional adecuado.
Liderazgo	Se considera necesario mejorar la comunicación entre responsables y colaboradores, escuchar las opiniones del equipo, brindar orientación y promover la participación.	Fortalecer un liderazgo participativo basado en la comunicación, confianza, orientación y trabajo en equipo.
Motivación laboral	Los participantes destacan el reconocimiento, oportunidades de crecimiento, capacitación, comunicación, participación y un ambiente laboral adecuado como factores importantes para la motivación.	Implementar acciones integrales de motivación que incluyan reconocimiento, desarrollo profesional y condiciones laborales favorables.

Desarrollo profesional	Se consideran importantes los cursos, talleres, actualización tecnológica, capacitación y oportunidades para desarrollar nuevas competencias.	Generar oportunidades permanentes de aprendizaje y desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del personal.
Plan de fortalecimiento	Como cambios prioritarios se plantea mejorar la comunicación, establecer capacitaciones periódicas, fortalecer la evaluación del desempeño, reconocer el trabajo y desarrollar acciones de liderazgo y motivación.	Implementar un plan integral de fortalecimiento de la gestión del talento humano que reúna acciones orientadas a los principales problemas identificados.

Elaboración propia

Síntesis de resultados

Los resultados del focus group permiten identificar que los participantes reconocen fortalezas importantes en el personal de la institución, principalmente relacionadas con la experiencia, responsabilidad, conocimientos y disposición para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, también se evidencian oportunidades de mejora en diferentes procesos vinculados con la gestión del talento humano.

Entre los principales aspectos que requieren atención se encuentran la comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, liderazgo, clima laboral y desarrollo profesional. Los participantes coinciden en la necesidad de fortalecer los canales de comunicación, establecer programas continuos de capacitación, implementar mecanismos de reconocimiento y promover un liderazgo más participativo.

De manera general, los resultados respaldan la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, debido a que las necesidades identificadas durante el focus group mantienen relación directa con las estrategias planteadas en la propuesta. De esta forma, las acciones propuestas buscan responder a las necesidades expresadas por los colaboradores y contribuir al mejoramiento de la efectividad organizacional del Colegio de Arquitectos de Quito.

ANEXO 6.

Evidencia fotografía o documental

Figura A1. Instalaciones del Colegio de Arquitectos Quito

Gráfico 18.

Elaboración propia

Graficó 19.

Elaboración propia

Figura A2. Espacio utilizado para actividades institucionales o reuniones

Graficó 20.

Elaboración propia

Figura A4. Evidencia de entrevista o focus group

Gráfico 21.

Elaboración propia

Gráfico 22.

Elaboración propia