



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

#### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

##### MENCIÓN:

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

##### Título del proyecto:

**Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021-I**

##### Línea de Investigación:

**Gestión de Talento Humano**

##### Campo amplio de conocimiento:

**Administración**

##### Autor/a:

**Daniela Patricia Ronquillo Núñez**

##### Tutor/a:

**Héctor Sebastián Pérez Manosalvas**

Quito – Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021- I.

Elaborado por: Daniela Patricia Ronquillo Núñez, de C.I: 171602909-3, estudiante de la Maestría: GESTION DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 30 de marzo de 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	14
1.3. Análisis de resultados.....	15
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	27
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	27
2.2. Descripción de la propuesta.....	29
2.3. Validación de la propuesta .....	35
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....	38
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS .....	43

## Índice de tablas

Tabla 1. Grupo eficacia del personal .....	30
Tabla 2. Grupo cognición.....	31
Tabla 3. Grupo de liderazgo .....	32
Tabla 4. Grupo impacto e influencia .....	33
Tabla 5. Grupo logro y acción.....	34
Tabla 6. Matriz de articulación.....	38

## Índice de figuras

Figura 1. Pasos clave en la gestión eficaz del talento humano .....	11
Figura 2. Difusión de la planificación estratégica de la organización.....	15
Figura 3. Ingreso mediante proceso de reclutamiento y selección .....	16
Figura 4. Perfil acorde al cargo.....	17
Figura 5. Inducción para el desempeño de funciones.....	18
Figura 6. Manual de funciones, normas o procedimientos .....	19
Figura 7. Misión del puesto y funciones .....	19
Figura 8. Instrumentos, materiales y equipos para el cumplimiento de funciones.....	20
Figura 9. Habilidades, destrezas y conocimientos para el cumplimiento de funciones .....	21
Figura 10. Capacitación para mejorar el desempeño en el trabajo .....	21
Figura 11. Movimientos de personal .....	22
Figura 12. Cargos de mayor responsabilidad .....	23
Figura 13. Formación y capacitación para ocupar cargos de mayor responsabilidad .....	23
Figura 14. Evaluación del desempeño .....	24
Figura 15. Motivación por el desempeño de funciones.....	25
Figura 16. Remuneración .....	25
Figura 17. Modelo de gestión por competencias del Instituto .....	29

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

En la economía de la información actual, las habilidades, el conocimiento, y las relaciones de los individuos son el factor más importante de la organización y su principal fuente de ventaja competitiva. Cada vez más, la optimización del talento humano se ve como un importante impulsor del valor para las organizaciones, por lo que las reglas para administrar al talento humano están cambiando drásticamente debido a los nuevos escenarios que enfrenta el mundo competitivo (Bohlander & Snell, 2013).

El clima de la educación superior continúa experimentando cambios exponenciales. Los desafíos fiscales, la tecnología, la globalización, los cambios demográficos de los estudiantes y los empleados y las crecientes demandas de responsabilidad, que son solo algunos de los impulsores externos del cambio. Para responder con eficacia a las nuevas demandas y crear un entorno educativo sostenible, de las Instituciones de Educación Superior han comenzado a adquirir una mayor conciencia de sus funciones y misiones. El modelo cambiante de gobernanza y gestión en las Instituciones de Educación Superior provoca que se enfrenten retos complicados para contar con personal cualificado en un ambiente profesional mientras mejora el desempeño y desarrolla liderazgo desde adentro. Diversos estudios consideran esencial el progreso de destrezas y aptitudes del personal que conforman las Instituciones de Educación Superior, con el propósito de respaldar la visión, misión y estrategia de la entidad académica. Un enfoque basado en competencias tiene como objetivo descubrir las habilidades fundamentales que los líderes de gestión académica necesitan para desempeñar sus funciones de manera eficaz (Cummings, 2014).

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, resguarda a la educación superior asequible. En este sentido, un enfoque basado en competencias tiene como objetivo descubrir las habilidades fundamentales de los líderes académicos para abordar de manera efectiva varios problemas administrativos orientados a tareas y relaciones, que permita reducir las brechas que existen en muchos países (ONU, 2019). Originalmente, la gestión por competencias puede ayudar a ampliar habilidades, conocimiento y comportamientos elementos que necesita el personal, para que la institución académica, pueda aprovechar todo el potencial de su cuerpo docente y fuerza laboral a corto, mediano y largo plazo (Alles, 2012).

La gestión por competencias ahora juega un papel importante en la educación académica en varios lugares del mundo, tanto de manera interna como externa. El uso de adentro hacia afuera

de los instrumentos de competencia tiene lugar en los procesos de rendición de cuentas y acreditación. Se están siguiendo enfoques de afuera hacia adentro para alinear las líneas de aprendizaje y las trayectorias del estudiante, con respecto a los objetivos de aprendizaje, el contenido del curso, la organización educativa y la evaluación del rendimiento del estudiante. Por lo tanto, se considera importante que se preste atención estructural al desarrollo de competencias de los profesores, administradores y personal de apoyo de las entidades de educación superior (González, 2015).

### **Problema de investigación**

Las organizaciones a nivel mundial paulatinamente han despertado ante la alarmante comprensión de los cambios que se efectúan en el escenario mundial y que están alterando dramáticamente la fuerza de trabajo, debido que al tiempo que se alivian las barreras comerciales, los avances en comunicaciones y la economía del conocimiento, se está produciendo una fuerza de trabajo altamente global y virtual. Al mismo tiempo, se está dando lugar al grupo de trabajadores más autónomo y empoderado que se desarrolla en medio de una transformación imparables y radical, por lo que comprender las complejidades de estas tendencias en la fuerza de trabajo es fundamental, ya que estos cambios caracterizan a la próxima generación de talento humano, de la cual las organizaciones se beneficiarán en los años venideros, considerando que las tendencias globales están remodelando la fuerza laboral con implicaciones inevitables en la gestión del talento humano (Casanova, 2014).

Las personas gastan casi un tercio de su vida adulta en el trabajo, lo que hace que los problemas del lugar de trabajo se conviertan en una fuente común de estrés para muchos. Es imposible tener un lugar de trabajo donde los roles, expectativas y personalidades de todos trabajen perfectamente juntos sin conflicto. La falta de posibilidades de desarrollo personal, los bajos salarios, la mala comunicación interna, por lo general provoca baja motivación entre los miembros de la organización.

El sector de la educación superior en todo el mundo ha experimentado cambios profundos en sus misiones y funciones, impulsados por los adelantos tecnológicos, la globalización apresurada y las demandas públicas de rendición de cuentas. Para responder eficazmente a las nuevas demandas y crear un entorno educativo sostenible, las instituciones académicas requieren de liderazgo y gestión académica con mano de obra calificada y competitiva, para satisfacer las necesidades de innovación fundamental e integral en educación y formación (Bronfenbrenner, 2019).

La formulación e implementación de las declaraciones de misión, la planificación estratégica y la garantía de calidad de las Instituciones de Educación Superior han dado como resultado una expansión considerable de las funciones del personal, donde la calidad de la educación depende tanto de las habilidades como de los conocimientos basados en la comprensión y la capacidad de transferir conocimientos y para la formación y el desarrollo de los futuros profesionales (Casanova, 2014).

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión que permita identificar y desarrollar las competencias del personal acordes a los puestos de trabajo del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe.

### **Objetivos específicos**

Fundamentar teóricamente la gestión por competencias y su aplicación en los institutos de educación superior.

Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano del Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Cayambe.

Plantear un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal de un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Cayambe.

Valorar a través de criterios de especialistas el modelo de gestión por competencias.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

El desarrollo humano afronta hoy los retos de la sociedad del conocimiento y requiere de un enfoque educativo ampliado sostenido por la extensión de los contextos de aprendizaje. Por lo tanto, los propósitos educativos deben reflejar un enfoque receptivo a las necesidades de aprendizaje de los beneficiarios potenciales. Al abordar una nueva perspectiva de la gestión del conocimiento en una economía global, los sistemas educativos deben evolucionar enfocándose en repensar los procesos de gestión en diferentes ámbitos, con el fin de disponer de profesionales para satisfacer las cambiantes demandas sociales y económicas (Loaiza, 2018).

Los cambios en la educación pueden deberse a un pensamiento global, pero debe haber un enfoque específico para cada sistema educativo nacional en cuanto a la participación específica de los actores educativos en el proceso de implementación de la innovación. El proceso de formación docente juega un papel importante en todo el contexto de la reforma educativa y es por ello que hoy nos enfrentamos a un creciente interés por parte de los formuladores de políticas nacionales por la mejora de los programas de formación docente (ONU, 2019). El

propósito de este estudio es crear conciencia sobre el desarrollo de un sistema de gestión por competencias para un Instituto Tecnológico de acuerdo con la perspectiva de capitalización del conocimiento, cambiando el énfasis de la administración del talento humano, a través de la construcción de competencias en todos los niveles administrativos de la organización académica.

Las organizaciones actuales son más dependientes de los métodos de Información en los métodos que se requiere para poder cumplir las necesidades de los usuarios. Para alcanzar este objetivo es necesario que las entidades de educación superior se adapten a las condiciones actuales y altamente cambiantes, para ello es necesario actualizarse y utilizar herramientas de gestión que ayuden de una manera clara y que no sea complicada (Leyva, Ganga, Tejada, & Hernández, 2017). Un sistema por competencias será una herramienta de gestión de carácter continuo, estratégico con capacidad de brindar los lineamientos para la planificación eficiente del talento humano en el Instituto Tecnológico.

Una organización académica por sí misma no puede funcionar, si no es con la ayuda de sus colaboradores, quienes cumplen un papel fundamental para el crecimiento de esta, por lo que, la gestión de talento humano dirige procesos de mejora para ampliar las actitudes y aptitudes del personal de modo satisfactorio, explotando los recursos existentes de manera apropiada (Burke, 2014). Es por ello que, los beneficiarios de la aplicación de un sistema de gestión por competencia será el personal académico, administrativo, de apoyo y estudiantes del Instituto Tecnológico, porque al definir las competencias de acuerdo a cada cargo, se podrá alcanzar la calidad de una manera más objetiva en toda la organización.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

#### Antecedentes

Diversos estudios revelan que el desarrollo del talento incorporado con competencia en la institución de educación superior es una parte crucial de la planificación institucional. Los modelos de gestión basados en competencias permiten la elaboración de planes para desarrollar las competencias necesarias en el presente y el futuro, así como un criterio para evaluar los requisitos de gestores académicos y administrativos.

Rodríguez (2007) determinó que los académicos desarrollan varios modelos para las competencias de los gerentes y los investigadores organizacionales realizan investigaciones en este dominio para ayudar a los responsables políticos a seleccionar y asignar a los candidatos más competentes para puestos gerenciales. Esto implica también a los directores como gestores de las organizaciones educativas. Al considerar los rápidos cambios en las organizaciones educativas, la identificación, modelado, análisis connacional, evaluación de enfoques y modelos sobre la base de competencias parece ser una necesidad innegable de competencias para los directores. Para encontrar las competencias más importantes para ellos, la investigación existente revisó 35 modelos de competencias, antes de centrarse en 8 competencias principales que contienen comunicaciones, gestión de equipos, liderazgo, creatividad, planificación, toma de decisiones, resolución de problemas y decisión. Se asumió que eran necesarios para todos los directores en general. Los resultados mostraron claramente que entre los modelos, aplicados a los directores son tres competencias básicas que deben poseer: comunicación, gestión de equipos y liderazgo, mientras que la toma de decisiones es lo que menos necesitan.

Así mismo, Irigoyen, Jiménez y Acuña (2011) realizaron discusiones de grupos focales en instituciones de educación superior y se llevaron a cabo durante un período de 3 años. Cada sesión se llevó a cabo con los miembros del comité en cuatro ocasiones. Una vez finalizada la discusión del grupo focal, los datos cualitativos se codificaron y categorizaron para identificar las variables temáticas de competencias que podrían incluirse como parte del marco de competencias. Posteriormente, se contactó con académicos previamente identificados como líderes potenciales de universidades y politécnicos después de identificar los temas y grupos de competencias. Estas personas también fueron contactadas por correo electrónico o por teléfono para solicitar una entrevista. Una vez obtenido su consentimiento, se realizaron entrevistas individuales en sesiones separadas para determinar si el tema de competencias propuesto y los

grupos para identificar talentos potenciales representan el marco de competencias para las Instituciones de Educación Superior. Los temas discutidos en el grupo de enfoque dentro del comité incluyeron temas de competencias apropiados, la ubicación de los temas de competencias en grupos y la determinación de la idoneidad de temas para medir a los líderes potenciales en las más altas instituciones de educación. Los resultados demostraron capacidades gerenciales al ser flexibles, adaptables, estratégicos y, sobre todo, efectivos. Además de ser académicos por derecho propio, pueden inspirar a otros creando, apoyando y manteniendo entornos para que florezca el talento. Tienen visión y previsión, y son capaces de equilibrar el idealismo y el realismo a través del optimismo y el pragmatismo.

Por otro lado, Godoy (2017) presenta el proceso de desarrollo de la gestión del talento en las Instituciones de Educación Superior. Específicamente, este estudio tuvo como objetivo identificar los grupos que mejor se ajustan al marco de competencias de liderazgo para las instituciones. La investigación utiliza el enfoque cualitativo a través de discusiones de grupos focales con el Comité de Instrumentos y Competencias de Liderazgo en AKEPT, y también mediante entrevistas con académicos en las universidades públicas. Los hallazgos de la discusión del grupo focal y la entrevista demuestran cinco grupos del marco de habilidades de competencia de liderazgo: efectividad del personal, cognición, liderazgo, impacto e influencia, y logro y acción. Dentro de estos grupos, se identificaron problemas que deben tenerse en cuenta al seleccionar futuros líderes en instituciones de educación superior. Con base en los hallazgos, se enumeró un conjunto de atributos que se pueden adoptar en el futuro para permitir que los líderes de la educación institucional superior mejoren su desempeño en sostenibilidad. Este documento proporciona una comprensión a las partes interesadas sobre los atributos de los buenos líderes para las Instituciones de Educación Superior.

Romero, et al. (2018) encontraron que la educación basada en competencias como medio para otorgar títulos y credenciales en la educación superior ha surgido como un diseño académico personalizado y centrado en el estudiante con el potencial de transformar el aprendizaje; sin embargo, la variedad que existe actualmente en el diseño y construcción de programas ha limitado las oportunidades de desarrollo de soluciones empresariales sistémicas. Para escalar, expandir y mejorar la entrega de estos programas, se requieren nuevos sistemas tecnológicos y procesos administrativos, ya que los sistemas empresariales existentes no admiten configuraciones flexibles de procesos comerciales automatizados que respondan a instituciones que ofrecen programas tradicionales.

Finalmente, Escorcía y Barros (2020) determinaron que el enfoque de calidad de las instituciones de educación superior está en que el personal administrativo adquiera las

competencias gerenciales requeridas para funcionar de manera efectiva en un entorno cambiante. Los crecientes cambios y exigencias a las que se enfrentan las instituciones de educación superior en el siglo XXI han repercutido en las funciones y responsabilidades de los líderes académicos y, en particular, de los gestores administrativos de las instituciones superiores. El entorno global está ejerciendo más presión sobre las instituciones de educación superior para que se transformen en modelos comerciales, ya que las universidades generan grandes volúmenes de negocios, obtienen ganancias que a veces ascienden a millones y, únicamente por esta razón, deben funcionar de manera más efectiva a nivel gerencial. Las competencias de los empleados son un factor crítico de éxito para cualquier organización. Los sistemas de gestión de competencias ayudan a desarrollar competencias mediante el apoyo a procesos como la identificación de necesidades, la planificación e implementación de intervenciones y la evaluación. Sin embargo, el diseño de sistemas de gestión de competencias conlleva una amplia gama de desafíos técnicos y organizativos.

### **Marco teórico**

La gestión basada en competencias es comparativamente un método vigente para encontrar los medios por los cuales las organizaciones logran un excelente desempeño. En la literatura existen definiciones y conceptos sobre este tema, como los que se presentan a continuación:

### **Teoría del comportamiento organizacional**

La gestión organizacional es una composición de componentes de liderazgo. La organización real de una organización se maneja para compilar información para examinar. Este estudio posteriormente se usa para ampliar tácticas que luego se efectúan y se ejecutan a través de capacitación, promoción y reuniones. Cada unidad utiliza la gestión organizacional de un modo diferente acatando necesidades explícitas del negocio (Cummings, 2014). Taylor ha sido llamado el padre de la administración científica. Adoptó los principios fundamentales de reducir los conflictos, simplificar los deberes, promover la cooperación, aumentar la producción y desarrollar a los trabajadores al máximo de sus capacidades. En otras palabras, los investigadores comenzaron a concentrarse más en el valor de la experiencia humana en los entornos de trabajo y cómo esto afecta en última instancia la forma en que una organización opera, maneja el cambio y se desarrolla (Burke, 2014).

Tomando estas ideas emergentes sobre la importancia del comportamiento humano en el lugar de trabajo, el científico social Kurt Lewin también hizo grandes contribuciones a la teoría del comportamiento organizacional. Lewin fue fundamental para la fundación de los

Laboratorios Nacionales de Capacitación (NTL), que fueron pioneros en los grupos T. Los grupos T son básicamente un laboratorio de aprendizaje para ayudar a las personas a comprender el significado y las consecuencias asociadas con su propio comportamiento y el comportamiento de los demás. Dentro de los grupos existe un lugar para aprender sobre habilidades de comunicación, relaciones interpersonales, teorías de la personalidad individual y dinámicas de grupo. La dinámica de grupo se refiere simplemente a los diferentes comportamientos y procesos que ocurren dentro de un grupo. Estos grupos ofrecieron un espacio para que los individuos procesaran las interacciones y reacciones del grupo (Cummings, 2014).

En la década de 1960, las teorías de Abraham Maslow comenzaron a dominar la investigación sobre administración. Afirmó que las personas son individuos únicos con diversas habilidades, motivaciones y deseos de alcanzar potenciales. Específicamente, sintió que la motivación finalmente aumenta el rendimiento y la productividad. El teórico Douglas McGregor estaba profundamente comprometido con llevar las ideas de motivación de Maslow al lugar de trabajo. Se refirió a estas ideas como el "lado humano de la empresa". En la década de 1960, basándose en el trabajo de Lewin y Maslow, introdujo las teorías de X e Y en los estilos de gestión. Esencialmente, creía que los gerentes hacen suposiciones sobre sus empleados. Estas suposiciones, controlan el comportamiento que tiene la gestión hacia el personal (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018).

La teoría X asume que las personas son perezosas, pasivas e irresponsables, y son estos rasgos y tendencias los que les impiden hacer su mejor trabajo. La teoría Y, por otro lado, asume que las personas son capaces de tener el deseo de lograr y asumir responsabilidades, lo que les permite sobresalir en sus trabajos. En esencia, el trabajo de McGregor buscaba crear una mejor cooperación entre la gerencia y los trabajadores, así como crear un trabajo más satisfactorio para las personas, lo que a su vez ayudaría a crear organizaciones más estables y efectivas (Ansoff, 2016).

La teoría moderna del comportamiento organizacional se basa en un enfoque de sistemas y se basa en la ciencia del comportamiento. En este sentido, la gestión de la organización se refiere "al arte de reunir a las personas en una plataforma común para que trabajen hacia un objetivo común predefinido. Permite el uso óptimo de los recursos a través de una meticulosa planificación y control en el lugar de trabajo" (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018, p. 198). Los individuos son muy conscientes de sus roles y responsabilidades y saben lo que se supone que deben hacer en la organización. Una organización la conforman personas de diversos

orígenes, diferentes calificaciones educativas e intereses variados se unen para trabajar hacia un objetivo común.

El objetivo de la gestión organizacional es utilizar los distintos niveles de liderazgo para establecer metas, monitorear resultados y construir una organización más fuerte. Las estrategias pueden involucrar capacitación de empleados, estrategias de promoción, eficiencia de operaciones o cualquier otro aspecto de la empresa. La gestión organizacional es un concepto lo suficientemente amplio como para abarcar toda una organización. También es una actividad que normalmente es llevada a cabo por altos ejecutivos, que tienen un amplio conocimiento e influencia en toda la organización. Esta actividad está frecuentemente guiada por un conjunto de metas que deben alcanzarse para cumplir con la visión de largo plazo de la empresa (Burke, 2014).

### **La gestión de institutos de educación superior**

La educación superior afronta retos de la reducción del apoyo del gobierno, una mayor competencia entre las universidades para atraer estudiantes y un aumento del costo de la educación superior. Las fuerzas ambientales colgantes, como los cambios rápidos en los desarrollos tecnológicos, la globalización de la industria y las expectativas cambiantes de los estudiantes, empleadores y una mayor diversidad en el lugar de trabajo, hacen que el papel de las instituciones sea aún más desafiante. Las diversas necesidades de los estudiantes, los recursos académicos limitados en términos de cantidad de facultades de buena calidad son problemas que deben abordarse con urgencia (Sanyal, 2018).

La creciente tendencia hacia la calidad conduce a una mayor competitividad y la necesidad de mejores prácticas de gestión y liderazgo en las instituciones académicas. El liderazgo académico se enfrenta a los desafíos de obtener un esfuerzo adicional de la facultad para hacer crecer el instituto en términos de número de estudiantes, manteniendo a la facultad satisfecha y brindándoles oportunidades para perseguir sus intereses académicos y de investigación (Godoy, 2017).

La evolución de los sistemas de educación superior en las últimas décadas se ha caracterizado por una atención particular al tema de la eficiencia, definida como la capacidad de promover máximo aumento de servicios educativos para un presupuesto determinado. Este tema cobra fuerza en momentos en que los presupuestos públicos son cada vez más reducidos y, en consecuencia, las inversiones públicas en áreas como la educación superior sufren una fuerte disminución de los recursos públicos que se les asignan. Al mismo tiempo, las expectativas de los ciudadanos hacia las actividades de las instituciones de educación superior son incluso

mayores que en el pasado. Las sociedades creen que las instituciones de educación superior deben educar a sus estudiantes para que sean grandes ciudadanos del mundo del mañana, un mundo que se caracterizará por la necesidad de habilidades más sofisticadas, por la interacción entre la investigación y el desarrollo socioeconómico, y por un ciclo continuo de innovación (Casanova, 2014).

La literatura sobre educación superior señala que, cuando las instituciones se comportan estratégicamente (es decir, definen sus propias prioridades, dentro del conjunto de reglas e incentivos definidos por una autoridad pública nacional/regional), el papel de la gestión es fundamental para determinar su desempeño. Las diferentes formas de gobierno y la naturaleza distinta de las Instituciones de Educación Superior también requieren una diferenciación en los modelos de gestión (Escorcia & Arrieta, 2020).

En varios países, los gobiernos buscan mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de las instituciones de educación superior. Por consiguiente, estas instituciones soportan exigencias nuevas y cada vez más urgentes, particularmente para los responsables de la gestión, que tratan de enfrentar múltiples presiones en lo inmediato y para preparar el futuro. En un contexto de cambio del entorno socioeconómico, dirigir eficazmente las instituciones se ha convertido en un tema muy importante. Las instituciones de educación superior, confrontadas al mismo tiempo a las nuevas y crecientes demandas y a una disminución de los recursos, se esfuerzan para mejorar la gestión de los mismos (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018).

### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento es “la atracción, selección y retención de empleados, lo que implica una combinación de procesos de recursos humanos a lo largo del ciclo de vida del empleado (Bohlander & Snell, 2013, p. 144). Abarca la planificación de la fuerza laboral, el compromiso de los empleados, el aprendizaje y el desarrollo, la gestión del desempeño, el reclutamiento, la incorporación, la sucesión y la retención. Alles (2012) define a la gestión del talento como “el proceso estratégico, metódicamente organizado, para incorporar el talento adecuado y ayudar a crecer a una organización, hasta alcanzar sus capacidades óptimas, teniendo en cuenta los objetivos y metas planteadas (p. 156). Por lo tanto, el proceso implica identificar brechas de talento y puestos vacantes, buscar e incorporar a los candidatos adecuados, hacerlos crecer dentro del sistema y desarrollar las habilidades necesarias, capacitarlos para la experiencia con un enfoque futuro e involucrarlos, retenerlos y motivarlos de manera efectiva para lograr cumplir objetivos a largo plazo.

Bajo el paraguas de la gestión del talento, existe una sucesión de compendios y procesos que comprometen el trabajo en conjunto para así avalar el triunfo de la organización. Si bien a menudo es cíclico en lugar de una progresión lineal genérica de eventos, se podría considerar el proceso de gestión del talento, para comenzar reconociendo la necesidad de talento y conduce a llenar ese vacío y, en última instancia, aumentar y optimizar las habilidades, los rasgos y la experiencia de los empleados (Bronfenbrenner, 2019).

De acuerdo con Ramos (2012), los pasos clave en el proceso de gestión eficaz del talento, son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

Procesos de la Gestión del Talento Humano		
Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	•Reclutamiento •Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	•Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	•Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	•Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	• Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	•Bases de datos •Sistemas de información gerencial

**Figura 1. Pasos clave en la gestión eficaz del talento humano**

**Fuente: (Ramos, 2012)**

La gestión del talento no es una mera lista de verificación de requisitos que deben cumplirse, es una estrategia que necesita una implementación cuidadosa, controles regulares y una mejora continua. Para Bohlander y Snell (2013), las siguientes son las seis estrategias principales de gestión del talento que sirven como pilares de las funciones de las personas.

1. Descripciones detalladas de puestos: una descripción de trabajo detallada y bien informada ayuda al proveedor, al software de abastecimiento y al candidato a comprender mejor el puesto de trabajo. Las descripciones de trabajo genéricas solo sirven para confundir a todas las partes involucradas en el proceso de adquisición de talento y generan una ola de solicitudes irrelevantes.

2. Ajuste persona-organización: un empleado que no encaja en la cultura organizacional no puede ser ni el más feliz ni el más sosteniblemente productivo. Si bien la cultura puede ser difícil de definir con palabras, prevalece en las acciones y es bastante fácil de entender si un candidato encajaría bien o no. Los valores personales y organizacionales deben tener un cierto grado de superposición para que cualquier empleado se sienta como en casa dentro de la organización. Sin un ajuste cómodo entre la persona y la organización, la mayor parte del tiempo, el esfuerzo y la energía se destinarían a los intentos de ajuste. La contratación de candidatos con el ajuste de PO (o ajuste de PE) correcto mejora en gran medida las posibilidades de un mejor compromiso de los empleados, una mayor satisfacción de los empleados y, por lo general, un mejor rendimiento.

3. Colaborar-entrenar-evolucionar: una estrategia importante para que la gestión del talento sea más eficaz consiste en crear una cultura de coaching, mentoring (incluso mentoring inverso) y colaboración. La retroalimentación constructiva es muy útil cuando se trata de ayudar a los empleados a evolucionar y desarrollar sus habilidades y experiencia. Por lo tanto, gestionar el talento también consiste en prepararlos para el futuro de la organización: estar preparados para los cambios que se avecinan y poder confiar unos en otros.

4. Premiar y reconocer el derecho: el proceso de recompensas y reconocimientos forma una parte importante de la estrategia para motivar, involucrar y administrar mejor a los empleados. Esto va más allá de las recompensas financieras y los paquetes de bonificación. Los estudios apuntan al hecho de que los empleados a menudo quieren esquemas de R&R que los motiven con "premios" que son más relevantes para ellos como individuos. Esta es una gran oportunidad para que las organizaciones demuestren a sus empleados cuánto los cuidan como personas y como aspectos integrales de la maquinaria organizacional.

5. Oportunidades de mejora continua: la gestión del talento debe situarse en el contexto del futuro que la organización ha previsto para sí misma. Por lo tanto, los empleados deben estar equipados con las herramientas adecuadas para poder maximizar su propio potencial. Para la mejora continua de la organización, es necesario que exista el alcance y las oportunidades para el desarrollo continuo de sus empleados. Además, esto garantiza que las habilidades acumuladas dentro de la organización se innoven y mejoren.

### **Gestión por competencias**

El término "competencia" se puso de moda después del artículo de Psychological Review de 1959 de RW White, "Reconsideración de la motivación: el concepto de competencia". White explica que debido a que las personas están intrínsecamente motivadas para lograr la

competencia, tener modelos de competencia permite a las organizaciones aprovechar nuestro propio deseo de lograr la competencia (González, 2015). Para demostrar competencia, los trabajadores deben ser capaces de realizar ciertas tareas o habilidades con un nivel requerido. Una competencia se divide en habilidades o tareas específicas. Luego, cada habilidad o tarea se puede describir en términos de cómo se ve: comportamientos específicos en diferentes niveles. Para lograr la competencia en un trabajo en particular, una persona debe poder realizar varias tareas o habilidades en un nivel de competencia objetivo (Loaiza, 2018).

La competencia, por lo tanto, es “un conjunto de características y habilidades demostrables que permiten y mejoran la eficiencia del desempeño de un trabajo” (Alles, 2012, p. 178). Poseer claramente competencias definidas reconoce a los colaboradores conocer con exactitud qué es lo que se espera de cada uno de ellos y cómo les corresponde ejecutar sus labores. En este sentido, la gestión de competencias es “la práctica de identificar las habilidades clave necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su rol específico, y luego desarrollar y optimizar esas habilidades para alinearse mejor con la estrategia comercial de una organización” (Ramos, 2012, p. 178).

Loaiza (2018) determina que los beneficios que tiene para una organización, son:

- Los errores y otros problemas se reducirán como resultado de esta capacitación mejorada.
- Se mejora la retención de empleados, los empleados que sienten que su equipo de liderazgo está invirtiendo en ellos tienen más probabilidades de permanecer en su trabajo, manteniendo sus valiosas habilidades y conocimientos dentro de la organización.
- Mejor comprensión de qué habilidades son necesarias para que la organización crezca y tenga éxito en el futuro, así como la capacidad de seleccionar o capacitar para estas habilidades en empleados nuevos y actuales.
- Incremento de productividad mediante la evaluación de habilidades, podemos identificar si el colaborador carece de destrezas e instruir de manera inmediata.
- La anexión y capacitación de los colaboradores se facilita puesto que maneja una estructura.

## 1.2. Proceso investigativo metodológico

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo que permitió “recopilar datos numéricos de un grupo de personas y luego generalizar esos resultados a un grupo más grande para explicar un fenómeno” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 215). Incluyó identificar el grupo objetivo, la muestra, el método de recopilación y análisis de datos y llegar a una conclusión.

El tipo de investigación fue descriptiva que “proporciona una descripción detallada del fenómeno o población objeto de estudio” (Gerken, 2016, p. 156). La investigación descriptiva fue una opción adecuada para conocer las tendencias de la gestión de talento humano, permitiendo alcanzar un estudio profundo y detallado del tema, por medio de análisis de datos numéricos y estadísticos.

La aplicación de la investigación no experimental que “es aquella que carece de la manipulación de una variable independiente, donde el investigador simplemente mide las variables tal como ocurren naturalmente” (Muñoz, 2016, p. 311), con lo que se podría concluir si las variables del estudio están relacionadas estadísticamente.

El método de estudio inductivo – deductivo permitió el razonamiento lógico para proporcionar alguna evidencia en la investigación, que pudo ser posible sobre la evidencia obtenida durante la recopilación de datos estadísticos para llegar a una conclusión sobre el tema objeto de estudio. El análisis – síntesis, fue el procedimiento que permitió analizar las premisas de la investigación, luego sintetizarlas para definir el tema sobre la gestión por competencias. Finalmente, con el método histórico – lógico se pudo obtener información de fuentes confiables, las cuales fueron estructuradas de manera cronológica y lógica, con el fin de determinar los antecedentes de la investigación, para posteriormente por medio de la aplicación de técnicas de obtención de datos, establecer los hallazgos de la investigación (Jany, 2016).

La población objeto de estudio que es “generalmente una gran colección de individuos u objetos que es el foco principal de una consulta científica” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 317). Para la presente investigación, la población objeto de estudio fueron los 1 Directivo del área administrativa y 45 de la planta docente, es decir, 46 personas.

La muestra que es “aquel en el que sólo se seleccionan algunos de los elementos representativos de la población y de estos se recogen los datos” (Jany, 2016, p. 248). Debido al limitado número de las personas que conforman la población se determinó un muestreo por

método censal “que es aquel proceso de la lista estadística donde se analizan todos los miembros de una población” (Jany, 2016, p. 276).

Las técnicas de recopilación de datos serán:

La observación, que “es una forma sistemática de recopilar datos mediante la observación de personas en situaciones o entornos naturales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 411), que permitirá la recopilación de datos en cualquier momento, lo que la convierte en una herramienta de recopilación de datos flexible.

La encuesta que “se basa principalmente en el uso de preguntas cerradas para obtener información que se puede analizar con relativa rapidez. Los datos obtenidos en una encuesta son de naturaleza numérica y generalmente se analizan mediante estadísticas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 425). Una encuesta generalmente consta de un conjunto de preguntas estructuradas donde cada pregunta está diseñada para obtener un dato específico.

Como instrumento se utilizará el cuestionario que “son una serie de preguntas que están diseñadas para recopilar datos que ayudarán a los investigadores a responder sus preguntas de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 435). El cuestionario para el presente estudio constó de 15 preguntas cerradas (Anexo 1).

### 1.3. Análisis de resultados

Se presenta a continuación los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

#### **Pregunta 1: Los Directivos han difundido la planeación estratégica de la organización**

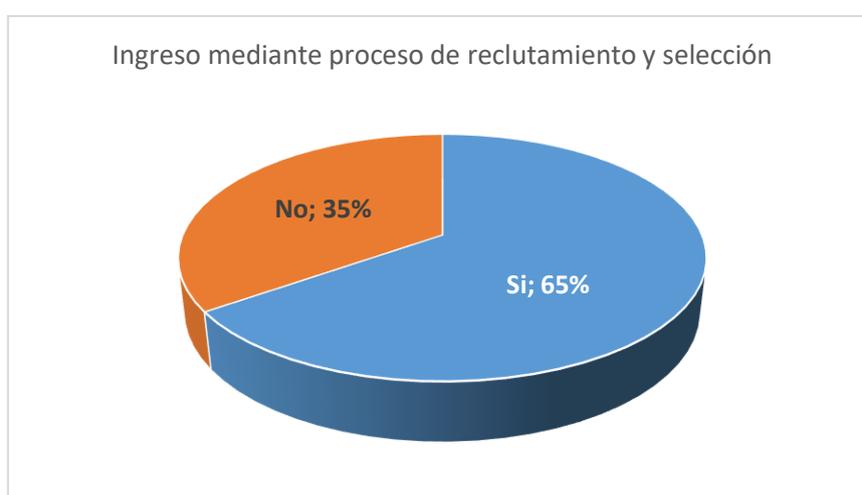


**Figura 2. Difusión de la planeación estratégica de la organización**

### **Interpretación y análisis:**

El 74% de las personas encuestados respondieron que los Directivos si han difundido la planeación estratégica de la organización, mientras el 26% respondió que no. La planificación estratégica es un instrumento esencial de gestión para una organización, misma que, debe ser conocida por todo el personal, ya que esto les permite involucrarse con el cumplimiento de la misión, visión y asumir los valores organizacionales para alcanzar los objetivos planteados a nivel personal y organizacional.

### **Pregunta 2: Para ingresar al Instituto fue escogido mediante un proceso de reclutamiento y selección**

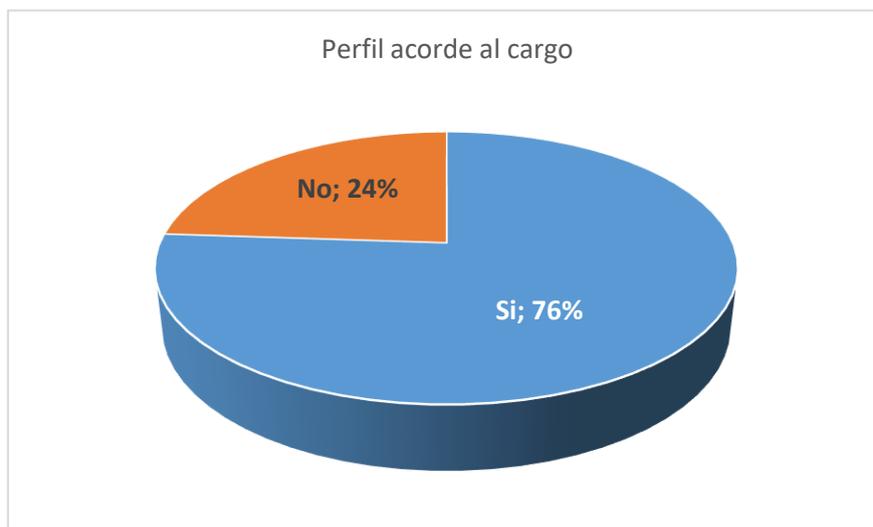


**Figura 3. Ingreso mediante proceso de reclutamiento y selección**

### **Interpretación y análisis:**

Los encuestados supieron manifestar en un 65% que para ingresar al Instituto fueron seleccionados a través un método de selección y reclutamiento, el restante 35% considera que no. La Institución de educación superior requiere de profesionales que cumplan una serie de requisitos para ser parte del área administrativa o planta docente, los mismos, que pueden ser escogidos en diferentes circunstancias, unas tienen que ver con procesos organizados de reclutamiento y selección para disponer la persona correcta para el puesto correcto o también se puede presentar la necesidad de realizar un proceso de contratación para ocupar un puesto directamente, debido a que en el mercado laboral no se puede disponer de una amplia cantidad de candidatos que cumplan ciertos perfiles; sin embargo, es necesario que todos ingresen a un proceso de reclutamiento y selección establecido en competencias para que la Institución cuente con los mejores talentos en el área administrativa y planta docente.

**Pregunta 3: Usted considera que su perfil profesional está acorde al cargo que ocupa actualmente**

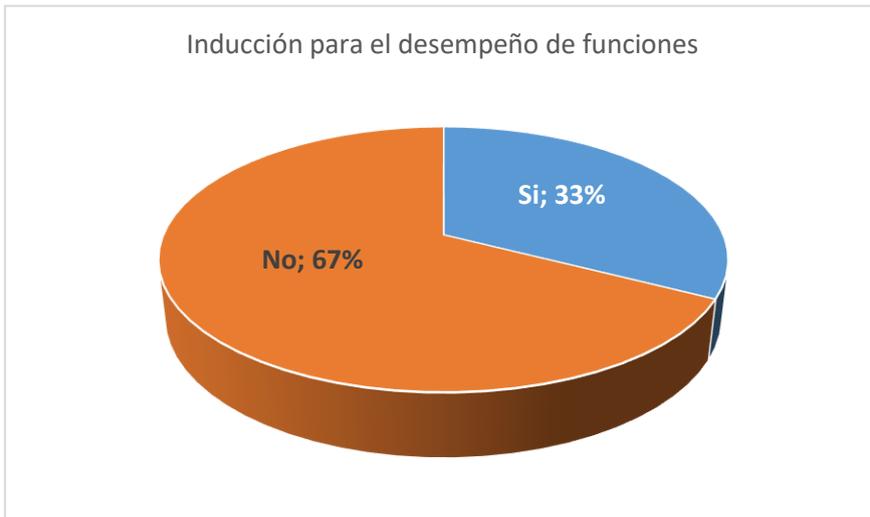


**Figura 4. Perfil acorde al cargo**

**Interpretación y análisis:**

El 76% de los encuestados consideran que su perfil profesional es coherente al cargo que ocupan actualmente, el 24% restante determinaron que no. En la planta docente existe un alto porcentaje de personas que consideran que están ocupando el cargo para el que fueron seleccionados cumpliendo un perfil de ingreso; sin embargo, un grupo de personas actualmente consideran que su cargo no es el adecuado para su perfil profesional, debido principalmente a que en su debido momento fueron seleccionados para cumplir unas funciones y posteriormente tuvieron que asumir otras, creándose una expectativa por alcanzar otro cargo o cumplir funciones más acordes a su actual preparación y capacitación.

**Pregunta 4: Recibió usted inducción para iniciar con el desempeño de sus funciones**

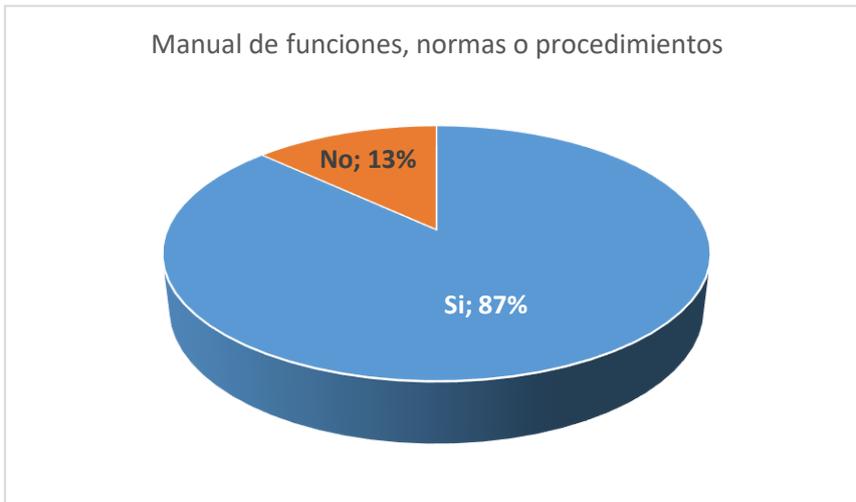


**Figura 5. Inducción para el desempeño de funciones**

**Interpretación y análisis:**

El 67% de las personas encuestados manifestaron que no recibieron inducción para iniciar con el desempeño de sus funciones, mientras el 33% establece que si. La inducción se considera un proceso importante dentro del sistema de provisión de talento humano, puesto que una vez realizada la selección y contratación, se debe proceder con un período de ambientación para que el nuevo personal pueda adaptarse a su trabajo, período que debe contar con instrumentos para proporcionar, no solo una adaptación al puesto de trabajo, sino a la organización en sí, donde se pueda conocer la misión, visión, valores, reglamento interno, estructura organizacional, misión del puesto que va a ocupar y otras actividades de índole profesional, cultural, deportivo y social que debe cumplir, por lo que, debido al alto porcentaje de personas que no han recibido inducción para ingresar a la Institución, se debería analizar la posibilidad de desarrollar un manual de inducción que permita cumplir con estos objetivos.

**Pregunta 5: Conoce si existe un manual de funciones o de normas y procedimientos**



**Figura 6. Manual de funciones, normas o procedimientos**

**Interpretación y análisis:**

El 87% de los encuestados manifiesta conocer que existe un manual de funciones o de normas y procedimientos. El restante 13% no conocen la existencia de este manual. Como parte de los requisitos que tiene que cumplir la institución frente a sus organismos reguladores, está el contar con manuales de funciones para los diferentes niveles; por lo que se puede determinar que las personas que manifestaron que no conocen este documento es porque posiblemente las autoridades no han difundido este documento en todos los niveles organizacionales, es necesario, instaurar un método continuo de capacitación que permita que todo el personal conozca el contenido de este documento.

**Pregunta 6: Conoce la misión del puesto y sus principales funciones**

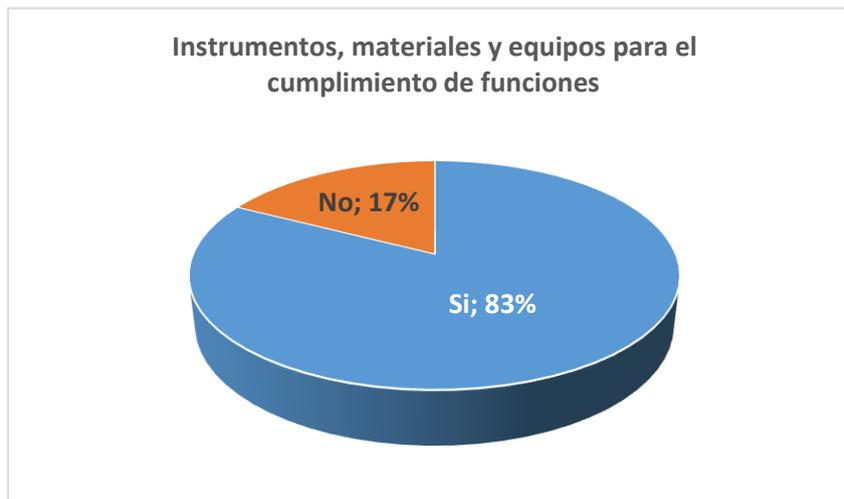


**Figura 7. Misión del puesto y funciones**

### **Interpretación y análisis:**

En esta pregunta, el 87% de los encuestados conocen la misión del puesto y sus principales funciones, mientras el 13% que no. Es importante resaltar que existe un grupo de personas que no conocen la misión del puesto y las funciones que tienen que cumplir, lo que verdaderamente es preocupante, puesto que se asume que estas personas no estaría cumpliendo a cabalidad su funciones o estas no estaría acordes a lo que establece la Institución, por lo que es necesario, realizar una evaluación para identificar las posibles falencias y elaborar un plan continuo de capacitación que permita que todo el personal conozca la misión de su puesto de trabajo y sus principales funciones, para que puedan cumplir con eficiencia sus actividades.

### **Pregunta 7: Dispone de todos los instrumentos, materiales y dispositivos para el cumplimiento cabal de sus funciones**

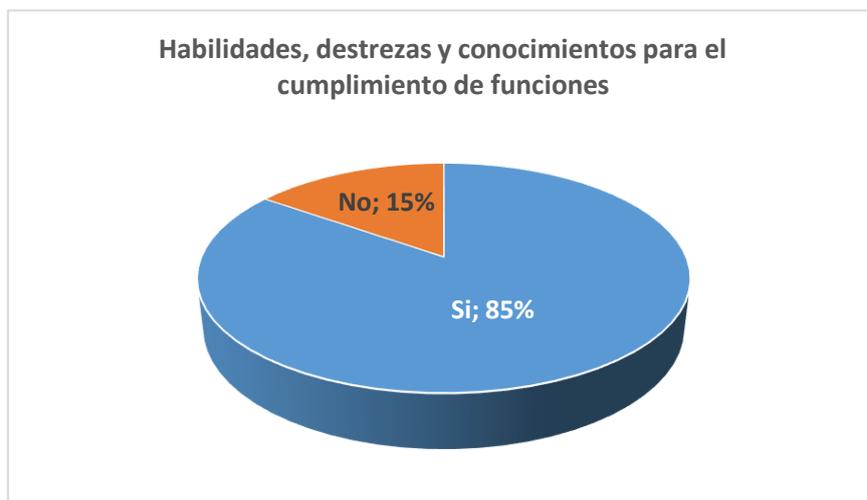


**Figura 8. Instrumentos, materiales y dispositivos para el cumplimiento de funciones**

### **Interpretación y análisis:**

Del 100% de los encuestados el 83% consideran que disponen de todos los instrumentos, materiales y equipos para el cumplimiento completo de sus cargos, mientras el 17% establece que no. Una organización está obligada a otorgar a su personal de todas las herramientas, equipos y materiales que requiere para desempeñar sus actividades eficientemente, por lo que se debe realizar una evaluación del ambiente laboral, para conocer las necesidades y requerimientos que se tiene en los diferentes niveles organizacionales y, con los resultados, elaborar un plan de contingencia que permita la dotación o renovación de las herramientas, equipos y materiales a corto o mediano plazo.

**Pregunta 8: Considera usted que tiene las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones**



**Figura 9. Habilidades, destrezas y conocimientos para el cumplimiento de funciones**

**Interpretación y análisis:**

El 85% de los encuestados estiman que si poseen conocimientos, habilidades y destrezas mismas que son de vital importancia para el desempeño de sus funciones, el 17% restante establece que no. El método de gestión por competencias busca que las personas adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, las mismas que surgen de la preparación profesional, el tiempo cumplido en el ámbito laboral y la capacitación recibida, por lo tanto, se debe contar con un sistema de gestión por competencias que permita disponer de las herramientas necesarias para el desempeño eficiente de sus cargos, actividades y responsabilidades.

**Pregunta 9: Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo**

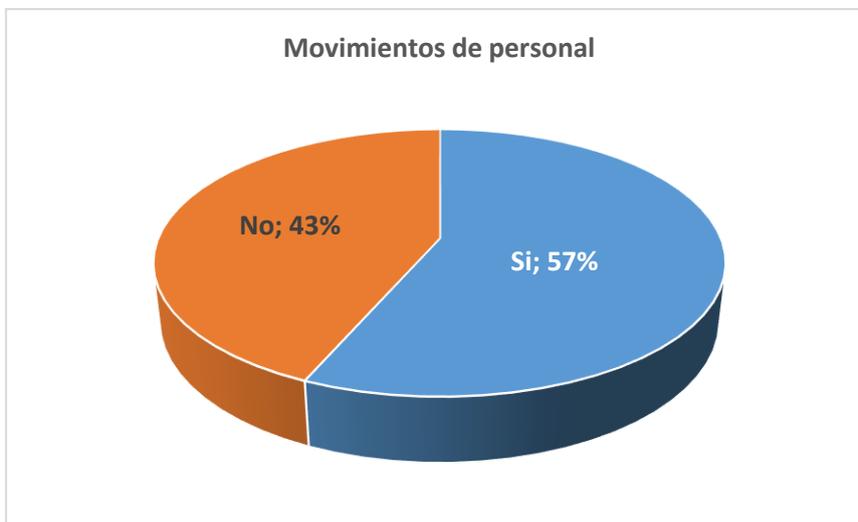


**Figura 10. Capacitación para mejorar el desempeño en el trabajo**

### **Interpretación y análisis:**

De acuerdo con los encuestados, el 63% ha recibido preparación para optimizar el desempeño en su labor, el 37% no. La capacitación es un proceso continuo que permite a las personas mejorar sus conocimientos y estar acorde a las tendencias que se presentan en un mundo en constante desarrollo; por lo que la Institución debe realizar los esfuerzos necesarios y elaborar un plan anual de capacitación, identificando las necesidades que se presenta en su talento humano, para mejorar su desempeño en el trabajo.

### **Pregunta 10: Ha estado usted sujeto a movimientos para el cumplimiento de otros cargos o funciones**

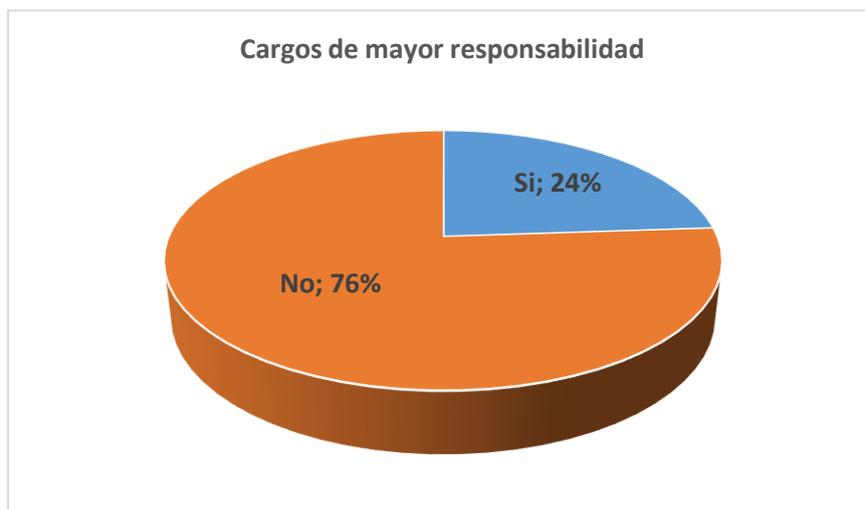


**Figura 11. Movimientos de personal**

### **Interpretación y análisis:**

De acuerdo a lo establecido por los encuestados, el 57% asegura que ha estado nominado a movimientos para el desempeño de otras obligaciones o puestos, mientras el 43% no. Los movimientos de personal son necesarios cuando se presentan diversas circunstancias dentro de una organización, las mismas que pueden ser horizontales, es decir, al mismo nivel del puesto o cargo o vertical, cuando se asumen o se eliminan mayores responsabilidades, esto depende de los requerimientos de administración de talento humano, programas de evaluación, desarrollo de personal, profesionalización o capacitación, que le permite a la persona asumir otro cargo o que se reconsidere su actual posición.

**Pregunta 11: Ha sido considerado para ocupar cargos de mayor responsabilidad en el Instituto**



**Figura 12. Cargos de mayor responsabilidad**

**Interpretación y análisis:**

Los encuestados manifestaron en un 76% que no han sido considerados para ocupar cargos de mayor responsabilidad en el Instituto, mientras el 24% determinaron que si. Conforme las necesidades de la organización se puede considerar al personal para que ocupe cargos de mayor responsabilidad, esto dependerá de que se haya adquirido mayores competencias para asumir otro tipo de funciones, por lo que es necesario desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias que permita un adecuado desarrollo del personal dentro de la Institución.

**Pregunta 12: De acuerdo a su formación y capacitación profesional considera que podría ocupar cargos de mayor responsabilidad en el Instituto**



**Figura 13. Formación y capacitación para ocupar cargos de mayor responsabilidad**

### **Interpretación y análisis:**

El 87% de los encuestados piensan que su capacitación profesional y formación les permitiría ocupar varios cargos de mayor responsabilidad en el Instituto, mientras el 13% que no. Es importante resaltar que la mayoría del personal tiene la percepción que podrían asumir un cargo con otras o mayores responsabilidades dentro del Instituto, por lo que es importante, desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias adecuado que permita el desarrollo del personal dentro de la Institución.

### **Pregunta 13: Su desempeño es evaluado dentro del Instituto**



**Figura 14. Evaluación del desempeño**

### **Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados manifestaron que su desempeño es evaluado dentro del Instituto. Es importante resaltar que la evaluación del desempeño ayuda a la Dirección a definir los programas de promoción para empleados eficientes o identificar ineficiencia de algunos para tomar acciones correctivas, enmarcar políticas y programas de capacitación, también permite establecer futuros programas de desarrollo. La evaluación del desempeño proporciona información importante y útil relacionada con la habilidad, el conocimiento, la capacidad y el desempeño laboral que puede ser la base de un procedimiento de gestión por competencias para la organización.

**Pregunta 14: Ha recibido algún tipo de compensación o motivación por el eficiente desempeño en sus funciones**

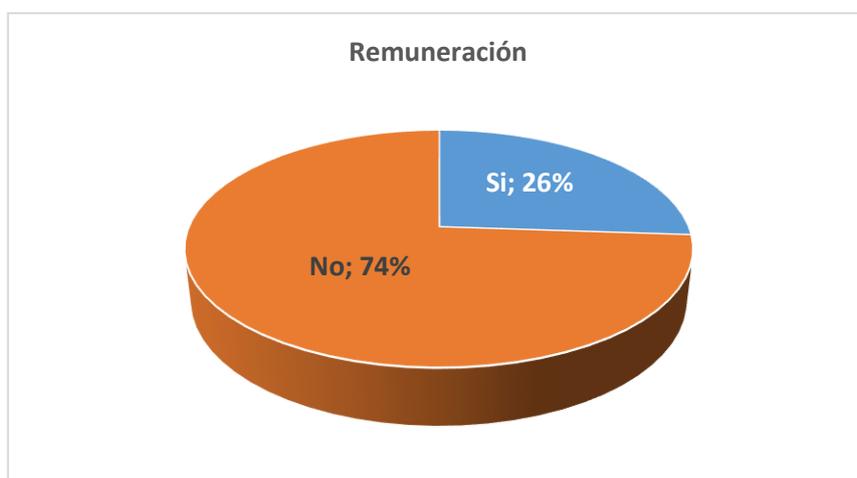


**Figura 15. Motivación por el desempeño de funciones**

**Interpretación y análisis:**

El 78% de los encuestados piensan, que no han recibido compensación o motivación alguna por el eficiente desempeño en sus funciones, mientras el 22% que si. Si la Institución quiere disponer de personal comprometido debe buscar la implementación de un plan o programa de compensaciones y sanciones, que permita que de manera ordenada y, conforme su evaluación de desempeño, pueda acceder a motivaciones por el eficiente desempeño en sus funciones o, por el contrario, sancionar o tomar acciones correctivas si fuere necesario, todo como parte de un plan de desarrollo profesional.

**Pregunta 15: Usted cree que la remuneración que percibe es justa, teniendo en cuenta todas las funciones que desempeña**



**Figura 16. Remuneración**

**Interpretación y análisis:**

El 74% de los encuestados consideran que la remuneración que perciben no es justa, para las funciones que desempeñan, mientras el 26% determina que si están de acuerdo. Debido a diversas circunstancias que ha vivido el país, los sistemas de remuneraciones se han mantenido estáticas en la mayoría de organizaciones públicas y privadas, lo que causa desmotivación en gran parte del personal, debido a que no han visto mejoras en sus remuneraciones, por lo que es necesario, realizar un diagnóstico que permita la implementación de un sistema de sueldos y salarios, para que estos estén acorde al mercado laboral ecuatoriano.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### **Modelos de gestión por competencias en las entidades de educación superior**

En el concepto de gestión estratégica, un modelo de gestión por competencias describe las necesidades de habilidades y conocimientos de un puesto. Es una variedad de competencias que en conjunto definen la presentación eficaz del trabajo (Chiavenato, 2014).

Un modelo de competencia es “una colección de competencias que juntas definen el desempeño exitoso en un entorno de trabajo particular” (Ramos, 2012, p. 311). Algunos modelos de competencia incluyen información sobre las habilidades y destrezas requeridas para diferentes niveles de dominio, o información sobre el nivel de competencia requerido en diferentes niveles ocupacionales (González, 2015).

En el entorno empresarial competitivo y en constante cambio actual, la gestión de competencias se considera una herramienta que puede ayudar a las empresas a responder a los desafíos comerciales competitivos. El supuesto principal es que con la implementación de un marco de competencias, los empleados son vistos como la principal fuente de valor agregado, así como la principal fuente de ventaja competitiva (Chiavenato, 2014).

Las competencias se expresan, así como habilidades, características personales o comportamientos. Se determinan comparando dónde se encuentran ahora los empleados con los estándares de desempeño establecidos desarrollados en el ambiente de trabajo de acuerdo con sus funciones y el establecimiento basado en competencias estándar. El enfoque dominante de un modelo por competencias es utilizar una técnica de análisis de trabajo orientada a tareas llamada análisis funcional para identificar los roles, tareas y deberes necesarios de la ocupación, en lugar de las habilidades de quienes tienen un trabajo exitoso (Alles, 2012).

En la actualidad, las universidades públicas y privadas están utilizando nuevos modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias para introducir tácticas competitivas para hacer frente a los cambios globales y satisfacer las necesidades del intelecto humano. La forma en que los directivos universitarios realizan sus funciones está directamente relacionada con el desarrollo organizacional, de ahí la importancia de lograr que los integrantes estén satisfechos con el desempeño de sus funciones para que, en equipo, alcancen el éxito y los objetivos institucionales. La principal función de los cargos administrativos dentro de la universidad pública es la gestión eficiente de sus recursos propios u ordinarios (Rodríguez, 2007).

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2018), una buena administración consiste en utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos para lograr los objetivos de una institución de educación superior. Quienes dirigen estas entidades deberían considerar que una nueva forma de gestionar los institutos debe basarse en un equipo directivo que trabaje con responsabilidad, diligencia y eficacia. Así, para una adecuada gestión, los departamentos de recursos humanos deben considerar el uso de estándares de competencia, ya que contar con el personal más idóneo garantizará el cumplimiento de los objetivos institucionales como parte del desarrollo organizacional. Además, las habilidades de un individuo para desempeñar las funciones del trabajo se identifican a través del logro de los objetivos. La gestión por competencias es un prototipo de gestión que alinea el capital humano con la esencia de la organización, de manera que los trabajadores se orienten profesionalmente, lo que contribuye al cumplimiento del plan estratégico (Loaiza, 2018).

Un modelo de gestión por resultados para la educación superior, establece contextos para la evaluación y/o selección del personal administrativo, orienta y motiva a los miembros del personal a mejorar la eficacia de su desempeño, identifica las necesidades del personal para el desarrollo personal, establece y mantiene instrucciones de monitoreo y evaluación del desempeño para el personal, alienta al personal a reconocer sus deficiencias y los motiva a mejorar (Leyva, Ganga, Tejada, & Hernández, 2017).

Escorcía y Arrieta (2020) encontraron que la gestión por competencias y el desarrollo organizacional están relacionados, donde como otras organizaciones, en las entidades de educación superior también se encuentran algunas deficiencias y problemas que requieren solución; por ello, es necesario implantar un modelo de gestión por competencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos para que las personas que ocupan cargos administrativos mejoren su desempeño.

De acuerdo con Escorcía y Arrieta (2020) un modelo de gestión por competencias para la educación superior, generalmente considera el levantamiento de las siguientes competencias:

1. Gestión de personas. Es la capacidad de evaluar y seleccionar el personal que labora en la educación superior.
2. Empoderamiento. Es la capacidad de lograr los objetivos de la entidad a través de la gestión integral del trabajo y el desarrollo de valores basados en una adecuada comunicación entre los canales de información para tomar mejores decisiones.

3. Liderazgo ejecutivo. Comprende las principales funciones del equipo directivo de la entidad para la implementación de cambios estratégicos, liderazgo de equipos y manejo adecuado de conflictos.
4. Visión estratégica. Es la capacidad de adaptarse al cambiante entorno educativo, crear alianzas administrativas entre las diferentes dependencias de la entidad a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados.
5. Predicar con el ejemplo. Es el control emocional del rector, gerente y/o jefe para motivar cambios en su departamento y ser ejemplo para el personal.

## 2.2. Descripción de la propuesta

El presente modelo de competencia, basado en la investigación de Escorcía y Arrieta (2020), es una directriz que establece las habilidades específicas, el conocimiento y los requisitos de comportamiento que debe tener el personal acorde a los puestos de trabajo del Instituto, donde se establece claramente la necesidad de crear competencias para que la entidad aspire a una gestión eficaz y eficiente del talento humano. El modelo ha identificado que el marco de competencias en educación superior consta de cinco grupos principales: eficacia del personal, cognición, liderazgo, impacto e influencia y logro y acción.

### a. Estructura general



**Figura 17. Modelo de gestión por competencias del Instituto**

**Fuente:** Elaboración propia

## **b. Explicación del aporte**

Las competencias para el personal del Instituto se refieren a los comportamientos, conocimientos, habilidades y atributos que son una característica clave para lograr resultados organizacionales deseables. El modelo por competencias en el contexto administrativo-académico es una sinergia entre variables características del individuo, estrategias de desarrollo, roles de desarrollo académico y contexto institucional y determina la práctica exitosa y el liderazgo en la Institución, con esto, se podrá combinar sus talentos estratégicos y de gestión con valores humanos holísticos para promover el bienestar entre los estudiantes, el personal, la comunidad y otros grupos de interés.

## **c. Estrategias y/o técnicas**

Las competencias del presente modelo se relacionan con las habilidades que debe tener el personal para lograr una organización eficaz y eficiente.

### **1. Eficacia del personal**

Dentro de este grupo, se han identificado cuatro competencias relativas a la eficacia del personal.

**Tabla 1. Grupo eficacia del personal**

Grupo	Competencia
Eficacia personal	Autoconfianza
	Empatía
	Compromiso organizacional
	Valores y ética

**Fuente:** Elaboración propia

Tema 1: Autoconfianza. El personal debe poseer confianza en sí mismo siendo de esta forma un rasgo esencial en el liderazgo que implica influir en los demás. La institución necesita evaluar este rasgo observando cómo la persona aborda sus dudas sobre sí mismo, cómo elimina los desencadenantes negativos y cómo se recupera de sus errores. El personal juega un papel en el empoderamiento psicológico y el establecimiento de metas hacia sus subordinados.

Tema 2: Empatía. El personal debe tener empatía para inspirar comprensión y conocimiento a su personal. Debe tener la capacidad de ponerse en el lugar de su personal e imaginar por lo que están pasando en cualquier situación. El personal tiene empatía para inspirar la comprensión y el conocimiento de su personal y la capacidad de ponerse en el lugar de su personal.

Asunto 3: Compromiso organizacional. El personal tiene el deseo de pertenecer a una organización y la voluntad de hacer un esfuerzo extra en beneficio de esa organización. La institución necesita evaluar la fuerza del compromiso organizacional del líder hacia su institución de educación superior, como el nivel de apego a esa organización, su voluntad de trabajar en nombre de la organización y también la probabilidad de seguir siendo miembro de su organización.

Tema 4: Valores y ética. El personal debe saber lo que él o ella valora y reconocer la importancia del comportamiento ético, mostrando tanto los valores como la ética a su personal al crear confianza al predicar con el ejemplo, para demostrar por qué los empleados pueden confiar en él/ella. Los valores y la ética reflejan estas complejidades y presentan muchos desafíos para aquellos que quieren hacer lo correcto.

## 2. Cognición

A continuación se presentan los temas planteados en relación con la cognición. Dentro de este grupo se han planteado cuatro competencias:

**Tabla 2. Grupo cognición**

Grupo	Competencia
Cognición	Pensamiento conceptual
	Pensamiento analítico
	Capacidad de toma de decisiones
	Planificación y organización

**Fuente:** Elaboración propia

Tema 1: Pensamiento conceptual. El personal tiene la capacidad de pensar conceptualmente, de observar el panorama general y analizar situaciones hipotéticas o conceptos para compilar ideas. La capacidad cognitiva del personal para comprender y responder a una situación es importante, incluido el sentido de los dilemas morales y éticos que puedan surgir.

Tema 2: Pensamiento analítico. El personal posee habilidades analíticas en términos de hacer y responder preguntas, definir términos, identificar suposiciones, interpretar y explicar, razonar verbalmente e incertidumbre. Tiene la capacidad de analizar argumentos, hacer inferencias mediante razonamiento inductivo o deductivo, juzgar y tomar decisiones en la resolución de problemas.

Tema 3: Capacidad de toma de decisiones. La institución tiene que evaluar al personal con respecto a su sentido de urgencia en términos de tomar decisiones oportunas y usar la intuición

y los datos frente a la ambigüedad. El personal debe tomar acciones de seguimiento para respaldar las decisiones y estar dispuesto a respaldar las decisiones controvertidas que pueden beneficiar a su institución de educación superior.

Tema 4: Planificación y organización. El personal tiene la capacidad de evaluar y asegurar con precisión los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos, y también administrar el tiempo y los recursos de manera efectiva, priorizando los esfuerzos de acuerdo con los objetivos de la organización. La institución también debe saber si el personal proporciona planes de contingencia al desarrollarlos de manera proactiva a circunstancias imprevistas.

### 3. Liderazgo

Dentro de este grupo, se identificaron tres competencias que debe tener un líder en una institución de educación superior:

**Tabla 3. Grupo de liderazgo**

Grupo	Competencia
Liderazgo	Trabajo en equipo y liderazgo de equipos
	Aprovechar la diversidad
	Liderazgo cambiante/adaptabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

Tema 1: Trabajo en equipo y liderazgo de equipos. La institución debe saber si el líder puede delegar tareas a las personas o grupos apropiados y, posteriormente, promover la colaboración entre los miembros del equipo y alentar a otros a cooperar y coordinar sus esfuerzos. El líder puede manejar los conflictos creando modelos y alentando a otros a manejar los conflictos de manera abierta y productiva. El líder también puede dirigir reuniones de equipo y priorizar la moral y la productividad del equipo.

Tema 2: Aprovechar la diversidad. Un líder debe saber cómo incorporar a su organización a personas de diversas fuerzas laborales y antecedentes, porque la diversidad promueve la competencia por el mejor talento, lo que aumenta efectivamente una base de clientes diversa que conduce a una mayor participación de mercado y libera la creatividad, innovación y una mejor resolución de problemas grupales.

Tema 3: Liderazgo cambiante/adaptabilidad. Un buen líder tiene una actitud que está preparado para el cambio y tiene un sentido de dirección y asertividad. Es decir, el líder debe ser capaz de modelar los valores organizacionales y un carácter fuerte en todo momento. El líder

puede anticipar y aprovechar nuevas oportunidades que estén alineadas con los objetivos estratégicos, así como gestionar el cambio mediante la comprensión de sus efectos en la organización con estrategias claves.

#### 4. Impacto e influencia

A continuación se presentan los temas planteados en relación con el impacto y la influencia. Dentro de este grupo se plantearon tres competencias:

**Tabla 4. Grupo impacto e influencia**

Grupo	Competencia
Impacto e influencia	Impacto e influencia
	Conciencia organizacional y ambiental
	Creación de redes/relaciones

**Fuente:** Elaboración propia

Tema 1: Impacto e influencia. La institución debe evaluar el estilo adaptativo del personal, es decir, su capacidad para adaptar su liderazgo personal o enfoques que pueden usarse para influir en otros. El personal puede presentar un caso en términos de apelar a la emoción y la razón basándose tanto en datos como con ejemplos concretos. También debe tener la capacidad de estimular a su personal para que actúe y alcance las metas aun cuando no exista una relación directa.

Tema 2: Conciencia organizacional y ambiental. La institución debe garantizar que el personal pueda crear un entorno inclusivo que respete la cultura y la comunidad en sus instituciones de educación superior. El personal puede ajustar el comportamiento en función de las normas y señales culturales, además de apreciar el valor de la diversidad en términos de crear y mantener un entorno en el que las personas de diversos orígenes y perspectivas puedan tener éxito.

Tema 3: Creación de redes/relaciones. La institución debe evaluar si el líder tiene la capacidad de desarrollar relaciones y asociaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, el respeto y el logro de objetivos comunes. El personal también debe poder ganarse la confianza de las partes interesadas, escuchando y tratando de comprender sus puntos de vista y necesidades. Debe poder demostrar respeto y aprecio por los demás mostrando empatía, valorando su tiempo y contribuciones y respondiendo a sus necesidades.

#### 5. Logro y Acción

Dentro de este grupo, se han identificado tres competencias:

**Tabla 5. Grupo logro y acción**

Grupo	Competencia
Logro y acción	Orientación al logro
	Iniciativas y comportamiento proactivo.
	Buscador de información.

**Fuente:** Elaboración propia

Tema 1: Orientación al logro. La institución debe evaluar si el personal demuestra altas expectativas al establecer metas desafiantes para sí mismo y también para los demás. El personal debe tomar iniciativas para ir más allá de las expectativas típicas y hacer que los sacrificios sean necesarios para lograr resultados excepcionales. Tiene flexibilidad en la planificación o cuando las situaciones cambian inesperadamente, para asegurarse de que puedan ajustar esos planes de manera efectiva para lograr los resultados organizacionales.

Tema 2: Iniciativas y comportamiento proactivo. La institución debe evaluar si el personal tiene la capacidad de iniciativa para establecer objetivos individuales y de equipo con los empleados que se alineen con la misión y de la organización. Además, el personal debe ser capaz de obtener recursos, tanto monetarios como no monetarios, para lograr objetivos de equipo e individuales. Debe tener la capacidad y la iniciativa para establecer metas para los empleados que se alineen con la misión y de la organización.

Tema 3: Buscador de información. El personal debe ser un buscador de información, puede recopilar información de múltiples fuentes relevantes y partes interesadas con respecto a la resolución de problemas. El personal también puede lidiar con problemas complejos e identificar relaciones útiles entre datos complejos de áreas no relacionadas. Tiene las características de un individuo que hace preguntas, busca nuevas ideas y está dispuesto a investigar nuevas ideas para estar mejor informado.

### 2.3. Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Daniela Michelle Salazar Sigüenza	8	Magister en Diseño y Evaluación de Proyectos	Analista de Proyectos
Andrea Elizabeth Chuquín Suárez	6	Magister en Prevención de Riesgos Laborales	Gerente General
Graciela de la Mercedes Villacís Barriga	8	Magister en Administración y Dirección de Empresas	Docente

Fuente: Elaboración de la autora

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

#### Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración de la autora

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

<b>CRITERIOS</b>	<b>EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD</b>				
	<b>En Total Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente Acuerdo</b>
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Fuente: Elaboración de la autora

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas</b>
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración de la autora

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

### **Resultados de la validación**

En lo referente al modelo de gestión estratégico propuesto el 100% está totalmente de acuerdo puesto que el diseño representará un impacto significativo en la generación de valor público.

El 100% está totalmente de acuerdo que los contenidos de la propuesta y su aplicabilidad es acorde al tema sugerido.

La factibilidad de crear un modelo de gestión por competencias para el Instituto Tecnológico Nelson Torres de una forma correcta el 100% afirma que está totalmente de acuerdo con la propuesta.

En cuanto a su contenido y calidad desde la óptica técnico-científica, se considera un aporte transformador para la investigación, reflejando un 100% que está total mente de acuerdo.

En el campo que concierne a contenidos de la propuesta y brindar una solución al problema el 100% está total mente de acuerdo.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 6.**  
*Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021-I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del comportamiento organizacional</li> <li>• La gestión de institutos de educación superior</li> <li>• La gestión del talento humano</li> <li>• Gestión por competencias</li> <li>• Modelos de gestión por competencias</li> </ul>	Investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, inductiva – deductiva.	Técnicas de observación y la encuesta	La Institución no posee un modelo de gestión por competencias, por lo que los lineamientos de talento humano no cumplen con la expectativa del personal en lo que respecta a su posición, cargo y responsabilidades.	Cuestionario con 15 preguntas cerradas, aplicada a un Directivo del área administrativa y cuarenta y cinco de la planta docente del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las organizaciones que gestionen correctamente su talento humano se beneficiarán de una ventaja competitiva en el futuro, pues su éxito se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. El liderazgo y la gestión eficaces de los institutos de educación superior es un tema crucial para los responsables de la formulación de políticas, los propios líderes y el personal universitario. La gestión por competencias es un proceso por el cual se evaluarán las competencias propias determinadas de cada área de trabajo, beneficiando el progreso de nuevas capacidades para la superación personal y de esta manera ayudar a una institución de educación superior a cumplir sus objetivos y mejorar su calidad.

La presente investigación, con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, no experimental, de carácter inductiva – deductiva, utilizó las técnicas de observación y la encuesta mediante un cuestionario con 15 preguntas cerradas, aplicada a un Directivo del área administrativa y cuarenta y cinco de la planta docente del Instituto. Los resultados permitieron determinar que la entidad no posee un modelo de gestión por competencias, por lo que los lineamientos de talento humano no cumplen con la expectativa del personal en lo que respecta a su posición, cargo y responsabilidades.

Se diseñó un modelo de competencias que es una directriz que establece las habilidades específicas, el conocimiento y los requisitos de comportamiento que debe tener el personal acorde a los puestos de trabajo del Instituto, donde se establece claramente la necesidad de crear competencias que constaron de cinco grupos principales: eficacia del personal, cognición, liderazgo, impacto e influencia y logro y acción.

A la gestión del talento humano se la considera un elemento decisivo que exige cada vez más cambios, opciones, flexibilidad y variedad. Para la Institución, el modelo de competencias es una herramienta que podrá ser utilizada para el desarrollo de habilidades y competencias de gestión para apoyar la visión, la misión y la estrategia del Instituto.

## RECOMENDACIONES

El modelo de gestión por competencias propuesto, surge de la identificación de los grupos principales y competencias que puede ser utilizado por los Departamentos de Talento Humano, en los diferentes procesos como es la admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

Es necesario que los institutos de educación superior puedan asumir una cultura de gestión por competencias, debido a los múltiples beneficios que representa la nueva administración de talento humano en beneficio del desarrollo de las organizaciones.

Un sistema de gestión por competencias es un instrumento necesario para que una organización pueda disponer de personal competente, que trae importantes ventajas, por lo que se debería continuar con los estudios para identificar otras competencias necesarias que debe tener el personal que labora en estas entidades.

La capacitación en el desarrollo del talento humano es una estrategia importante, puesto que permite que el personal adquiera conocimientos, habilidades y destrezas para un eficiente desempeño del personal y que aporte al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2017). *Breve historia política y económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ansoff, H. (2016). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bronfenbrenner, U. (2019). La ecología del desarrollo humano. *Desarrollo sostenible una tendencia mundial*, 145-167.
- Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Casanova, F. (2014). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Creus, A., & Mangosio, J. (2013). *Seguridad e Higiene en el Trabajo, un enfoque integral*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Cummings, W. (2014). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Pearsons.
- Escorcía, J., & Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-15.
- Gerken, J. (2016). *La aplicación de la investigación científica*. Boston: William S. Hein y compañía, Getzville.
- Godoy, A. (2017). Gestión institucional y académica en las instituciones de educación superior de América Latina: problemas y desafíos. *Revista Argentina de Educación Superior*, 181-186.
- González, C. (2015). *Propósitos y métodos en la gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2018). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Education.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Irigoyen, J., Jiménez, M., & Acuña, K. (2011). Competencias y educación superior. *Revista mexicana de investigación educativa*, 243-266.
- Jany, J. (2016). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill.
- Leyva, O., Ganga, F., Tejada, J., & Hernández, A. (2017). *La formación por competencias en la educación superior: alcances y limitaciones desde diferentes perspectivas*. México: UNAM.
- Loaiza, R. (2018). *Aprendizaje, formación y Educación por competencias*. Bogotá: Corporación CIMTED.
- MSP. (2021). *Sistema de Salud del Ecuador*. Ministerio de Salud Pública. Quito: MSP.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Progreso S.A de C.V. doi:ISBN 9786074265422
- OIT en América Latina y El Caribe. (2019). *Informe sobre condiciones laborales*. Lima: OIT.
- ONU. (2019). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Washington: ONU.
- Ramos, P. (2012). *Gestión por Competencias*. Málaga: Editorial ICB.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 145-165.
- Romero, I., Rincón, L., Chacín, Í., & González, A. (2018). Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 114-125.
- Sanyal, B. (2018). *La gestión institucional en la educación superior*. México: UNESCO.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE ENCUESTA



**Universidad  
Israel**

#### ENCUESTA AL PERSONAL DEL INSTITUTO

---

**Datos informativos:**

El objetivo de la presente encuesta es conocer el nivel de impacto de la gestión de talento humano en el Instituto.

Unidad/Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

---

**Marque la casilla correspondiente, para determinar si se aplican o no las siguientes afirmaciones:**

Ord.	Pregunta	SI	NO
1.	Los Directivos han difundido la planeación estratégica de la organización		
2.	Para ingresar al Instituto fue escogido mediante un proceso de reclutamiento y selección		
3.	Considera usted que su perfil profesional está acorde al cargo que ocupa actualmente		
4.	Recibió usted inducción para iniciar con el desempeño de sus funciones		
5.	Conoce si existe un manual de funciones o de normas y procedimientos		
6.	Conoce la misión del puesto y sus principales funciones		
7.	Dispone de todas las herramientas, equipos y materiales para el cumplimiento cabal de sus funciones		
8.	Considera usted que tiene los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de sus funciones		
9.	Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo		
10.	Ha estado usted sujeto a movimientos para el cumplimiento de otros cargos o funciones		

<b>Ord.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>11.</b>	Ha sido considerado para ocupar cargos de mayor responsabilidad en el Instituto		
<b>12.</b>	De acuerdo a su formación y capacitación profesional considera que podría ocupar cargos de mayor responsabilidad en el Instituto		
<b>13.</b>	Su desempeño es evaluado dentro del Instituto		
<b>14.</b>	Ha recibido algún tipo de compensación o motivación por el eficiente desempeño en sus funciones		
<b>15.</b>	Cree usted que la remuneración que percibe es justa, para las funciones que desempeña		

Gracias por su atención

**CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE ESPECIALISTAS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.- IDENTIFICACIÓN DEL ESPECIALISTA						
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		SALAZAR SIGUENZA DANIELA MICHELLE				
<b>TÍTULO DE PRE GRADO/POS GRADO:</b>		INGENIERA EN FINANZAS / MAGISTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS				
<b>UNIVERSIDAD:</b>		UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR				
<b>INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:</b>		ALEM				
<b>CARGO:</b>		ANALISTA DE PROYECTOS				
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>		8 AÑOS DE EXPERIENCIA				
2.- TÍTULO DE INVESTIGACIÓN						
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR NELSON TORRES DE LA CIUDAD DE CAYAMBE EN EL PERIODO 2021-I						
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Diseñar un modelo de gestión que permita identificar y desarrollar las competencias del personal acordes a los puestos de trabajo del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe.				
3.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
IMPACTO		Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.				
APLICABILIDAD		La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables				
CONCEPTUALIZACIÓN		Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.				
ACTUALIDAD		Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.				
CALIDAD TÉCNICA		Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.				
FACTIBILIDAD		Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.				
PERTINENCIA		Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.				
4.- ESCALA DE EVALUACIÓN						
	CRITERIOS	EVALUACION SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
		EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE ACUERDO
	<b>IMPACTO</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?					X
	<b>APLICABILIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?					X
	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?					X
	<b>ACTUALIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?					X
	<b>CALIDAD TÉCNICA</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?					X

<b>FACTIBILIDAD</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?					X	
<b>PERTINENCIA</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?					X	



**CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE ESPECIALISTAS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.- IDENTIFICACIÓN DEL ESPECIALISTA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CHUQUIN SUÁREZ ANDREA ELIZABETH				
TÍTULO DE PRE GRADO/POS GRADO:		TITULO PSICOLOGA ORGANIZACIONAL/MAGISTER EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES				
UNIVERSIDAD:		PUCE - UNIR				
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:		BRONSEL				
CARGO:		GERENTE GENERAL				
AÑOS DE EXPERIENCIA:		5 AÑOS				
2.- TÍTULO DE INVESTIGACIÓN						
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR NELSON TORRES DE LA CIUDAD DE CAYAMBE EN EL PERIODO 2021-I						
OBJETIVO GENERAL:		Diseñar un modelo de gestión que permita identificar y desarrollar las competencias del personal acordes a los puestos de trabajo del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe.				
3.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
IMPACTO		Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.				
APLICABILIDAD		La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables				
CONCEPTUALIZACIÓN		Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.				
ACTUALIDAD		Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.				
CALIDAD TÉCNICA		Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.				
FACTIBILIDAD		Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.				
PERTINENCIA		Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.				
4.- ESCALA DE EVALUACIÓN						
CRITERIOS	EVALUACION SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD					
	EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE ACUERDO	
<b>IMPACTO</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?					X	
<b>APLICABILIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?					X	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?					X	
<b>ACTUALIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que					X	

	puedan producirse?						
	<b>CALIDAD TÉCNICA</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?						X
	<b>FACTIBILIDAD</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?						X
	<b>PERTINENCIA</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?						X

 <small>Formado electrónicamente por:</small> <b>ANDREA ELIZABETH CHUQUIN SUAREZ</b>
<b>FIRMA ESPECIALISTA</b>

**CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE ESPECIALISTAS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.- IDENTIFICACIÓN DEL ESPECIALISTA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		VILLACIS BARRIGA GRACIELA DE LAS MERCEDES				
TÍTULO DE PRE GRADO/POS GRADO:		MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS				
UNIVERSIDAD:		UNIR				
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:		INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO NELSON TORRES				
CARGO:		DOCENTE				
AÑOS DE EXPERIENCIA:		8				
2.- TÍTULO DE INVESTIGACIÓN						
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR NELSON TORRES DE LA CIUDAD DE CAYAMBE EN EL PERIODO 2021-I						
OBJETIVO GENERAL:		Diseñar un modelo de gestión que permita identificar y desarrollar las competencias del personal acordes a los puestos de trabajo del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe.				
3.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
IMPACTO		Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.				
APLICABILIDAD		La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables				
CONCEPTUALIZACIÓN		Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.				
ACTUALIDAD		Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.				
CALIDAD TÉCNICA		Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.				
FACTIBILIDAD		Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.				
PERTINENCIA		Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.				
4.- ESCALA DE EVALUACIÓN						
	CRITERIOS	EVALUACION SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
		EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE ACUERDO
	<b>IMPACTO</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?					X
	<b>APLICABILIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?					X
	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?					X
	<b>ACTUALIDAD</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que					X

¿puedan producirse?						
<b>CALIDAD TÉCNICA</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?						X
<b>FACTIBILIDAD</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?						X
<b>PERTINENCIA</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?						X

