



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE  
PLANIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR DE LA ZONA 3”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Gestión del Talento Humano

**AUTORES:**

Jonathan David Olmedo Vergara  
Bryan Fernando Sánchez Riera

**TUTOR:**

Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez Ph.D.

**LATACUNGA – ECUADOR**  
**MARZO – 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Olmedo Vergara Jonathan David, con cédula de ciudadanía No. 1724386865, Sánchez Riera Bryan Fernando, con cédula de ciudadanía No. 1722494976 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: "MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3"**, siendo el Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez PhD., Tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, febrero 19 del 2025



Jonathan David Olmedo Vergara  
C.C. 1724386865



Bryan Fernando Sánchez Riera  
C.C. 1722494976

## **CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR**

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **OLMEDO VERGARA JONATHAN DAVID**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1724386865** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Elconora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.** – **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACION Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Abril 2021 - Agosto 2021

Finalización de la carrera: Octubre 2024 – Marzo 2025

Aprobación en Consejo Directivo: 03 de octubre del 2024

Tutor: Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez Ph.D.

Tema: **MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACION Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**

**CLÁUSULA SEGUNDA.** – **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.** - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA.** - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.** - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 21 días del mes de febrero del 2025.



Jonathan David Olmedo Vergara

**EL CEDENTE**

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.

**LA CESIONARIA**

## CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **SÁNCHEZ RIERA BRYAN FERNANDO**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1722494976** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.** – **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACION Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Abril 2021 - Agosto 2021

Finalización de la carrera: Octubre 2024 – Marzo 2025

Aprobación en Consejo Directivo: 03 de octubre del 2024

Tutor: Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez Ph.D.

Tema: **MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACION Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**

**CLÁUSULA SEGUNDA.** – **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.** - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA.** - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.** - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 21 días del mes de febrero del 2025.



Bryan Fernando Sánchez Riera

**EL CEDENTE**

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.


**LA CESIONARIA**

## **AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**, de Olmedo Vergara David Jonathan; Sánchez Riera Bryan Fernando, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 de febrero del 2025



Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez Ph.D.  
C.C.:0502080336  
**TUTOR**

## **AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Olmedo Vergara David Jonathan; Sánchez Riera Bryan Fernando, con el título del Proyecto de Investigación: **“MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de febrero del 2025

Para constancia firman:

**MG. ANGELITA ROMERO**  
C.C. 0503241119  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

**DRA. AMPARO ÁLVAREZ**  
C.C. 0501627814  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

**MG. IRMA ORTIZ**  
C.C. 1707186076  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Al llegar al final de este arduo pero gratificante camino, me invade un profundo sentimiento de gratitud hacia todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de esta tesis, un proyecto que refleja el esfuerzo, dedicación, aprendizaje y crecimiento personal.*

*En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor, al Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, cuya guía, paciencia y apoyo incondicional fueron fundamentales en cada etapa de esta investigación. Sus consejos y su compromiso con mi desarrollo académico fueron una fuente constante de motivación y superación.*

*A mí gran docente, la Mg. Martha Patricia Silva, quien con su dedicación y amor por la docencia supo guiarme y formarme para enfrentar con sabiduría y motivación los retos de la vida.*

*A mi querida universidad, la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de formarme en un ambiente de excelencia académica.*

*A mi familia, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A mis amigos y compañeros de estudio, por las interminables horas de trabajo en equipo, las noches de desvelo y las conversaciones que llenaron este proceso de aprendizaje y risas.*

*Este logro no es solo mío, sino también de quienes me rodearon y me ayudaron a alcanzarlo.*

*Con gratitud infinita,*

**David O.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi madre y hermano Martha Riera y Julio Sánchez por ser la principal fuente de motivación, y brindarme su amor, su esfuerzo y su apoyo constante e incondicional para poder cumplir mis metas a lo largo de este camino Universitario.*

*Agradezco a todos los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que estuvieron presentes en todos los ciclos impartiendo sus conocimientos que me ayudaron a llevar este proceso adelante, en especial a mi tutor Dr. Marlon Tinajero PhD. por su apoyo durante todo este tiempo de formación académica.*

*También quiero agradecer a mi familia, mis compañeros y a las personas que han formado parte de mi vida siendo guía en la formación tanto académica como personal, gracias por formar parte de este viaje y creer en los esfuerzos que se han realizado para cumplir este logro.*

**Bryan S.**

## **DEDICATORIA**

*Con profunda gratitud y amor, dedico este trabajo a quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo en este camino académico.*

*A Dios, por darme la fuerza y la sabiduría para superar cada desafío. A mis padres, por su sacrificio y por enseñarme el valor del esfuerzo y la disciplina, valores que han sido la base de mis logros; gracias por ser mi ejemplo y mi guía en cada paso de mi vida.*

*A mi hijo, la luz de mis días y mi mayor motivación. Cada logro es por ti y para ti. Que este esfuerzo sea un testimonio de que con dedicación y constancia todo es posible. Espero que, cuando leas estas palabras, sientas orgullo y encuentres en ellas un mensaje de perseverancia y amor.*

*A mis docentes y tutor, quienes con su guía y conocimientos han sido clave en mi formación profesional. Gracias por su dedicación y compromiso, que han sido fundamentales en mi crecimiento.*

*A MJ, quien estuvo conmigo durante toda mi trayectoria universitaria, quien me brindó su apoyo, cariño y sobre todo su amor incondicional.*

*Con cariño y gratitud, esto es para ustedes.*

**David O.**

## **DEDICATORIA**

*El presente proyecto va dedicado a mis padres y hermano, cuyo amor incondicional y apoyo constante fueron el cimiento de este logro por inculcarme la pasión por el conocimiento y por creer en mí.*

*A mis mentores, quienes con su sabiduría y paciencia guiaron mis pasos en este camino. Su dedicación y enseñanzas fueron un faro en la oscuridad, y me motivaron a alcanzar mis metas.*

*Para finalizar a mis amigos, compañeros de estudio y cómplices de aventuras por las noches en vela, las conversaciones interminables y los momentos de alegría compartidos. Su amistad me motivó a seguir adelante.*

**Bryan S.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TÍTULO: “MAPEO DE PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN  
Y SELECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**

**Autores:**  
**Olmedo Vergara Jonathan David**  
**Sánchez Riera Bryan Fernando**

**1. RESUMEN**

La problemática central de esta investigación radica en la falta de procesos claramente definidos y eficientes en la planificación y selección de talento humano dentro de una Institución de Educación Superior de la Zona 3 en Ecuador. Esta deficiencia ha generado alta rotación de personal, desalineación entre las competencias de los trabajadores y las necesidades institucionales, así como una disminución en la calidad educativa y administrativa. Bajo este contexto, la investigación titulada *“Mapeo de procesos de los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano: el caso de una Institución de Educación Superior de la Zona 3”* tuvo como propósito mapear los procesos de los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3 para optimizar la captación y retención de talento. Se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y descriptivo, empleando entrevistas, análisis documental y focus group con personal administrativo y académico. Los resultados evidenciaron la existencia de procesos fragmentados, falta de estandarización y la necesidad de digitalización en la gestión del talento humano. Por lo tanto, se concluyó que el mapeo de estos procesos, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías estructuradas, contribuirá a mejorar la eficiencia institucional. Bajo esta premisa, se sugiere continuar con estudios adicionales que profundicen en las áreas identificadas como deficientes durante la investigación y la adopción de procedimientos estandarizados que favorezcan la transparencia y efectividad en la selección de talento.

**Palabras Clave:** Gestión del Talento Humano, Mapeo de Procesos, Selección de Personal

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

**THEME: “PROCESS MAPPING OF THE PLANNING AND SELECTION  
SUBSYSTEMS IN HUMAN TALENT MANAGEMENT: THE CASE OF A HIGHER  
EDUCATION INSTITUTION IN ZONE 3”**

**Authors:**  
**Olmedo Vergara Jonathan David**  
**Sánchez Riera Bryan Fernando**

**2. ABSTRACT**

The central issue of this research lies in the lack of clearly defined and efficient processes in the planning and selection of human talent within a Higher Education Institution in Zone 3 of Ecuador. This deficiency has led to high staff turnover, misalignment between employees' competencies and institutional needs, and a decline in educational and administrative quality. In this context, this research "*Process Mapping of the Planning and Selection Subsystems of Human Talent Management: The Case of a Higher Education Institution in Zone 3*" aimed to map the processes of the planning and selection subsystems of Human Talent Management in a Higher Education Institution in Zone 3 to optimize talent acquisition and retention. A qualitative research approach was employed, with a non-experimental and descriptive design, using interviews, document analysis, and focus groups with administrative and academic staff. The results revealed fragmented processes, a lack of standardization, and the need for digitalization in human talent management. Consequently, it was concluded that mapping these processes through the technological tools implementation and structured methodologies will contribute to improving institutional efficiency. Based on this premise, further studies are recommended to explore the areas identified as deficient during this research and promoting the adoption of standardized procedures that enhance transparency and effectiveness in talent selection.

**Keywords:** Human Talent Management, Process Mapping, Personal Selection.

### 3. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

Mapeo de procesos de los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano: el caso de una Institución de Educación Superior de la zona 3.

**Fecha de inicio:** abril 2024

**Fecha de finalización:** marzo 2025

**Lugar de ejecución:**

**Barrio:** El Ejido; **Parroquia:** Eloy Alfaro; **Cantón:** Latacunga; **Provincia:** Cotopaxi; **Zona:** 3; **Institución:** Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Facultad que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

**Carrera que auspicia:**

Carrera de Gestión del Talento Humano.

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

No aplica

**Grupo de investigación**

No aplica

**Equipo de Trabajo:**

Marlon Rubén Tinajero Jiménez                      C.C. 0502080336

Jonathan David Olmedo Vergara                      C.C. 1724386865

Bryan Fernando Sánchez Riera                      C.C. 1722494976

**Área de Conocimiento:**

Administrativo / Gestión del Talento Humano

**Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Estudios del trabajo y Gestión Humana en las organizaciones del siglo XXI.

## **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***4.1. Planteamiento del Problema***

El componente más vital de toda organización, a nivel global, es la gestión del talento humano (GTH) debido a que el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización dependen de ello. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), los cambios en el entorno laboral han hecho competitivo atraer y retener a profesionales talentosos debido a los avances tecnológicos y la globalización. Como resultado, las organizaciones se han visto en la necesidad de rediseñar de manera continua sus estrategias de GTH para satisfacer nuevas necesidades y mantenerse en la competencia. Diseñar procesos ágiles en diferentes subsistemas de GTH que comprenden la adquisición de talento, la gestión del talento, la capacitación y la retención de talento ha parecido ser un impulso estratégico de las instituciones en cada sector. (Armstrong y Taylor, 2020).

Muchas instituciones de educación superior a nivel global han incorporado modelos de Gestión del Talento Humano (GTH) más integrales y orientados al desarrollo de sus profesionales. Estos modelos o solo buscan cubrir vacantes, sino también asegurar que las competencias del personal se alineen con los objetivos estratégicos de la institución. No obstante, su aplicación no ha sido homogénea, ya que se observan diferencias significativas entre países y regiones. Mientras que algunas universidades de naciones desarrolladas se han logrado avances importantes en la integración de tecnología en los procesos de GTH, en muchas instituciones de regiones en desarrollo aún persisten dificultades para implementar sistemas modernos y eficaces. (Alfes et al., 2022).

En este sentido, la ausencia de procesos bien definidos y eficaces en la gestión el talento puede generar diversas dificultades, tales como una menor motivación, un incremento de la rotación del personal y una reducción en la calidad educativa. (Boxall y Purcell, 2021). Hoy en día las instituciones educativas buscan adoptar prácticas de Gestión del Talento Humano basadas en evidencia para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos en los ámbitos educativo e investigativo. (Guest, 2021).

En el caso de la política educativa internacional en la educación superior, el énfasis se pone en mejorar continuamente la calidad educativa. Esto es imposible sin personas bien formadas y entusiastas. Todo esto hace que el papel de la selección de talento y la planificación a largo plazo sea más importante; en los últimos años, las decisiones de empleo han adquirido más peso dentro de la academia y otras áreas especializadas, como el trabajo administrativo. En

este contexto que la competencia por los recursos humanos ciertamente ha aumentado dentro del ámbito académico. Por lo tanto, las instituciones de educación superior están siendo impulsadas por presiones del mercado a desarrollar mecanismos que aseguren que puedan atraer al mejor talento disponible y así mantener una ventaja competitiva, incluso en un mundo globalizado. (Collings y Isichei, 2021).

Por último, la pandemia de COVID-19 ha evidenciado con mayor claridad la relevancia de disponer de sistemas sólidos de Gestión del Talento Humano (GTH). Las instituciones universitarias han tenido que ajustarse de manera acelerada a nuevos modelos de trabajo y enseñanza, lo que ha puesto de manifiesto la importancia de contar con procesos de gestión del talento ágiles y eficaces. (Collings, Mellahi y Cascio, 2021). Esta situación ha evidenciado la relevancia de contar con procesos bien definidos y adaptables en la GTH para hacer frente a los retos presentes y venideros.

Un análisis comparativo de prácticas internacionales en Gestión del Talento Humano (GTH) revela la importancia de la digitalización y la adopción de sistemas integrados para la gestión del personal. (Stone y Deadrick, 2015). La administración eficaz del capital humano resulta fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior, especialmente en un contexto caracterizado por una creciente complejidad y competitividad. Un enfoque moderno y estratégico en la Gestión del Talento Humano (GTH) no solo mejora la capacidad de una universidad para atraer y retener a profesionales calificados, sino que también fortalece su reputación y capacidad para innovar. Por lo tanto, es esencial que las instituciones a nivel mundial reconsideren y rediseñen sus procesos de GTH para alinearlos con las tendencias actuales y las demandas del mercado global. (Boon et al., 2020).

En Ecuador, la Gestión del Talento Humano en las universidades presenta desafíos particulares que deben ser abordados para mejorar la calidad educativa y administrativa. Las universidades ecuatorianas enfrentan la importancia de ajustarse a los criterios de calidad establecidos a nivel internacional, lo cual incluye la implementación de prácticas avanzadas en GTH (Cabrera, 2021). A pesar de los intentos realizados por el gobierno ecuatoriano para optimizar la calidad de la educación superior, muchas universidades aún carecen de procesos eficientes de planificación y captación de talento que les permitan atraer y retener a los mejores profesionales. Este hecho se ve reflejado en la alta rotación de personal y en la dificultad para llenar posiciones clave con candidatos que posean las competencias necesarias para contribuir al desarrollo institucional. (Cevallos et al., 2020).

La situación actual en Ecuador muestra la necesidad urgente de rediseñar los subsistemas de Gestión del Talento Humano, específicamente en las áreas de planificación y captación. Según datos estadísticos del Consejo de Educación Superior, el 40% de las universidades en la Zona 3 del país no cuentan con procesos estandarizados y eficientes en sus procesos de talento humano, lo que repercute negativamente en su rendimiento global. (CES, 2022). Estas deficiencias en la Gestión del Talento Humano han limitado la capacidad de las universidades para adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo, afectando su competitividad y capacidad de innovación. (Ramírez et al., 2021).

Actualmente, diversas universidades en Ecuador se encuentran llevando a cabo reformas en sus sistemas de Gestión del Talento Humano (GTH) con el fin de abordar los retos actuales. Estas modificaciones abarcan la digitalización de procedimientos, la adopción de políticas para el desarrollo profesional continuo, así como la creación de entornos laborales que promuevan la motivación y el compromiso. (González y Martínez, 2021). Además, la falta de un enfoque estratégico en la Gestión del Talento Humano en las universidades ecuatorianas ha llevado a una desalineación entre las competencias de los profesionales contratados y las necesidades institucionales, lo que ha provocado un rendimiento insuficiente y una reducción en la calidad educativa. Esto resalta la urgencia de llevar a cabo transformaciones sustanciales en los procesos de Gestión del Talento Humano, con el fin de optimizar la eficiencia y efectividad en la atracción y planificación del talento. De este modo, las universidades podrán alcanzar sus metas estratégicas y fortalecer su competitividad tanto a nivel nacional como internacional. (Sánchez et al., 2023).

La importancia de este problema radica en que una administración inadecuada del talento humano puede generar consecuencias negativas a largo plazo en la calidad educativa y en la capacidad de las universidades para cumplir con sus objetivos educativos y de investigación. En consecuencia, resulta fundamental diseñar e implementar procesos eficaces en los subsistemas de Gestión del Talento Humano (GTH) para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las instituciones universitarias en Ecuador. (Villacis y Jara, 2021).

El caso de una Institución de Educación Superior ubicada en la Zona 3, se evidencia que los subsistemas de planificación y captación de talento humano no están claramente establecidos ni documentados, lo que impide la implementación de un proceso estandarizado que defina los procedimientos a seguir en cada uno de estos subsistemas. La ausencia de una planificación estratégica en la Gestión del Talento Humano (GTH) ha ocasionado desajustes en la alineación de las competencias del personal con las necesidades de la institución, afectando

tanto la calidad educativa como la eficiencia en los procesos administrativos. (Moreno y Quintero, 2023).

La institución ha experimentado dificultades en la retención de personal altamente calificados, lo que ha llevado a una rotación de personal, y, por ende, a una baja continuidad en los proyectos y procesos académicos y administrativos. Aunque, hay que considerar que los procesos de talento humano se han llevado a cabo, con base en normativas institucionales y gubernamentales, no quiere decir que los procesos sean eficientes y efectivos. Por tanto, la falta de procesos bien definidos en estas áreas no solo afecta la operación diaria de la universidad, sino que también compromete su capacidad para innovar y mantenerse competitiva en el entorno educativo nacional e internacional. (Gómez y Pérez, 2022).

El problema de investigación, por lo tanto, se centra en identificar y proponer cambios necesarios para rediseñar los procesos de los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3. El mapeo de estos procesos es crucial para asegurar que la universidad pueda atraer y retener a los mejores profesionales, alineando sus competencias con las necesidades estratégicas de la institución y mejorando así su rendimiento global. (Jiménez et al., 2023).

#### ***4.2. Justificación del Problema***

La justificación del presente estudio se fundamenta en la necesidad urgente de optimizar la gestión del talento humano en la institución analizada. Dado que la calidad del personal académico y administrativo es crucial para el éxito de la universidad, resulta esencial que los procesos de planificación y selección de talento estén adecuadamente estructurados y alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Un mapeo eficiente de estos procesos no solo incrementará la eficacia operativa, sino que también reforzará la capacidad de la universidad para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo. (Fernández et al., 2023).

Además, la investigación contribuirá a llenar un vacío en la literatura académica sobre la Gestión del Talento Humano (GTH) en instituciones de educación superior en Ecuador, especialmente en la zona 3, donde las necesidades y desafíos son diferentes a los de otras regiones del país. Al abordar estas deficiencias, la universidad no solo mejorará su desempeño interno, sino que podrá convertirse en un referente para otras instituciones con situaciones semejantes, impulsando la implementación de mejores prácticas en la gestión del talento humano en el ámbito educativo. (García et al., 2021).

Por lo dicho, se resumiría que la optimización de la gestión del talento humano es clave para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la institución. El establecimiento de procesos bien definidos y eficientes facilitará una coordinación más efectiva en la administración de los recursos humanos, lo que concluirá a una gestión más adecuada y estandarizada en las áreas de planificación y selección. Así mismo, la mejora en los procesos de gestión del talento humano tendrá un efecto directo en la calidad de los aspectos educativos, administrativos y académicos.

La viabilidad de la investigación está respaldada por la disposición de la institución a colaborar y proporcionaren los recursos necesarios para llevar a cabo dicha investigación. Además, la relevancia del tema y la urgencia de los problemas identificados garantizan que los resultados de la investigación tendrán un impacto significativo y directo en la mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano en la universidad. Esta investigación se desarrollará en un contexto cualitativo, utilizando métodos como entrevistas, focus group y análisis documental para comprender a fondo las deficiencias actuales y proponer soluciones efectivas. (Ruiz y Díaz, 2023).

Finalmente, la investigación y el desarrollo de estos procesos proporcionarán un fundamento robusto para futuras mejoras y ajustes, garantizando que la institución esté preparada para abordar de manera eficiente los desafíos que se presenten en el futuro. Por lo tanto, la investigación propuesta busca responder a la pregunta: "¿Cómo puede estandarizarse los procesos de los subsistemas de planificación y selección en la Gestión del Talento Humano de una Institución de Educación Superior de la Zona 3?"

#### **4.3. Pregunta**

¿Cómo puede estandarizarse los procesos de los subsistemas de planificación y selección en la Gestión del Talento Humano de una Institución de Educación Superior de la Zona 3?

#### **4.4. Objetivo General:**

Mapear los procesos de los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3.

#### **4.5. Objetivos Específicos:**

- Fundamentar epistemológicamente los subsistemas de planificación y selección de la Gestión de Talento Humano.
- Diagnosticar como son llevados los subsistemas de planificación y selección del departamento de Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3.
- Rediseñar los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3.

**Tabla 1.***Cronograma de actividades de objetivos específicos.*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar epistemológicamente los subsistemas de planificación y selección de la Gestión de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de libros, artículos académicos indexados sobre Talento Humano, en páginas confiables como Google Académico, Scielo, Elsevier, etc.</li> <li>• Seleccionar las teorías principales de los procesos de los subsistemas de talento humano.</li> <li>• Integrar los hallazgos en un marco teórico coherente.</li> <li>• Elaborar un marco epistemológico que integre las diferentes teorías y enfoques sobre la importancia de los subsistemas de talento humano.</li> <li>• Documentar los hallazgos en una tesis que incluya estudios de casos y propuesta de mejora.</li> </ul>	Semana 1 al 4	Marco Teórico
Diagnosticar como son llevados los subsistemas de planificación y selección del departamento de Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la zona 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de información de los procesos actuales de los subsistemas de Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Revisión de la Planificación Estratégica Institucional</li> <li>• Revisión del Plan Operativo Anual Institucional.</li> <li>• Revisión documental de manuales internos y normativa vigente sobre los procesos de los subsistemas de Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Realizar entrevistas al personal administrativo del área de Talento Humano para conocer la situación actual de los procesos de los subsistemas de GTH.</li> <li>• Identificar cuellos de botella, procesos redundantes o ineficientes dentro de los subsistemas actuales.</li> <li>• Documentar todo el proceso.</li> </ul>	Semana 5 y 8	Optimización de los procesos de Gestión del Talento Humano.

Rediseñar los subsistemas de planificación y selección de Gestión del Talento Humano en una Institución de Educación Superior de la Zona 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas al personal administrativo del área de Talento Humano para conocer cómo se lleva actualmente los procesos de los subsistemas de GTH.</li> <li>• Definir los insumos necesarios para cada proceso.</li> <li>• Elegir la herramienta Microsoft Visio, para la elaboración de los flujogramas.</li> <li>• Realizar bocetos o esquemas preliminares de los flujogramas.</li> <li>• Validar con los responsables de Talento Humano si el esquema refleja correctamente los procesos.</li> <li>• Documentar cada subsistema de Gestión del Talento Humano explicando brevemente el proceso representado y las decisiones claves.</li> </ul>	Semana 9 al 15	Rediseño de los subsistemas de planificación y selección.
---	---	----------------	---

## 5. BENEFICIARIOS

### 5.1. *Beneficiarios Directos*

Los beneficiarios directos son todos los docentes, empleados y trabajadores de la Institución de Educación Superior de la Zona 3, distribuidos de la siguiente manera.

**Tabla 2.**  
*Beneficiarios directos*

REGIMEN LABORAL	TOTAL
Servicio Civil Público (LOSEP)	119
Código del Trabajo	77
Otros Régimen Especiales (Personal Docente)	413
Total	609

### 5.2. *Beneficiarios Indirectos*

Los beneficiarios indirectos de esta investigación incluyen a estudiantes de la Carrera de Gestión del Talento Humano de diversas instituciones, quienes podrán utilizar los hallazgos como referencia académica y aplicarlos en su formación profesional. Así mismo otras unidades de talento humano en diferentes instituciones podrían aprovechar las metodologías y resultados del estudio para optimizar sus propios procesos de planificación y selección de personal. De manera más amplia, la comunidad académica también se verá beneficiada, ya que la mejora en

la gestión del talento humano dentro de una institución de educación superior impacta en la calidad educativa, fortaleciendo la enseñanza y la formación de futuros profesionales.

## **6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### ***6.1. Antecedentes***

El estudio realizado en España denominado "*La Gestión del Talento Humano en las universidades públicas españolas: un enfoque en la planificación y selección de personal*", del autor García (2020) cuyo objetivo de estudio fue analizar los subsistemas de planificación y selección de personal en universidades públicas españolas, con el fin de identificar buenas prácticas y proponer mejoras en la gestión del talento humano utilizando una metodología mixta, combinando entrevistas semiestructuradas a responsables de recursos humanos de 10 universidades y análisis documental de políticas de contratación y selección. Los resultados que se evidencian destacan que las universidades con procesos de planificación y selección más estructurados presentaban una mayor retención de talento y una mejor alineación entre las competencias del personal y los objetivos institucionales proponiendo un modelo de mapeo de procesos para optimizar la gestión del talento humano.

Por otra parte, el estudio realizado en Colombia denominado "*Análisis de los procesos de planificación y selección en la gestión del talento humano en universidades colombianas*", del autor López (2021), cuyo objetivo fue evaluar los subsistemas de planificación y selección de personal en tres universidades colombianas, con el fin de identificar brechas y proponer estrategias para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano con una metodología cualitativa utilizando entrevistas a profundidad con directivos de recursos humanos y análisis documental institucionales. Los resultados que se evidenciaron destacan que las universidades enfrentaban desafíos en la lineación de la planificación de talento humano con sus objetivos estratégicos. Sugiriendo la implementación de un mapeo de procesos para mejorar la eficiencia en la selección y reducir los tiempos de contratación en un 25%.

Asimismo, el estudio sobre el mapeo de procesos en la gestión del talento humano en una facultad de educación evidencia cómo una metodología mixta, basada en observación directa y cuestionarios a docentes, permitió identificar ineficiencias en la evaluación del desempeño. Los hallazgos destacan que la implementación de nuevas herramientas optimizó la efectividad del proceso en un 40%, mejorando además la percepción de equidad en la promoción docente. Esto recalca la importancia del mapeo de procesos como una estrategia

clave para mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión del talento humano dentro del ámbito universitario.

Finalmente, el estudio realizado en Ecuador denominado "*Mapeo de Procesos en la Gestión del Talento Humano en una Facultad de Educación*", del autor Torres, (2023) cuyo objetivo de estudio fue evaluar los procesos de selección y desarrollo profesional del personal docente en una facultad de educación, con el fin de identificar ineficiencias en el sistema de evaluación del desempeño con una metodología mixta, combinando observación directa y cuestionarios a 50 docentes, para evaluar los procesos de selección y desarrollo profesional. Los resultados que se evidencian destacan que el mapeo de procesos permitió identificar ineficiencias en el sistema de evaluación del desempeño, lo que llevó a la implementación de nuevas herramientas que aumentaron la efectividad de la evaluación en un 40% y mejoraron la percepción de los docentes sobre la equidad en los procesos de promoción.

## **6.2. Gestión del Talento Humano**

El talento es una característica valiosa en todas las personas, y las organizaciones requieren trabajadores con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, el talento es limitado, lo que ha llevado a las empresas a competir constantemente por este recurso escaso. No obstante, contar con talento o trabajadores talentosos por sí solo no garantiza el éxito ni la mejora en el rendimiento. Es fundamental que las organizaciones inviertan en la correcta gestión del talento para maximizar los beneficios para la empresa. En este sentido, las organizaciones deben enfocarse en "Gestionar el Talento" de manera efectiva. (Ansar y Baloch, 2018).

La gestión del talento define inherentemente aquellos sistemas o procesos que permiten a las organizaciones identificar y predecir los requisitos de capital humano a corto y largo plazo y cómo cumplirlos. La mayor parte del trabajo sobre TM se ocupa de puestos de gestión y de alto nivel, pero el campo de la TM se aplica a todos los puestos de una organización que son clave para su funcionamiento y son relativamente más difíciles de cubrir.

Para Hongal y Kinange (2020), la gestión del talento consiste en fomentar tanto el desarrollo individual como el organizacional, adaptándose a un entorno operativo dinámico y complejo. Implica la construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional que apoye a los empleados y que se centre en las personas. Este proceso requiere, fundamentalmente, un diagnóstico preciso sobre las actitudes actuales de los trabajadores y sobre la cultura de la

organización, para luego abordar las necesidades identificadas a través de una estrategia adecuada.

La organización puede maximizar el potencial de las personas que emplea adoptando un enfoque intencional y reflexivo para atraer, desarrollar y retener a individuos con las capacidades y habilidades necesarias para satisfacer las demandas presentes y futuras de la organización. La gestión del talento constituye una de las principales actividades estratégicas, enfocándose no solo en la atracción, sino también en la retención de personal calificado. En un entorno de mercado globalizado, resulta sumamente desafiante para los responsables de recursos humanos gestionar el talento de manera óptima. De esta manera, la gestión del talento se reconoce como uno de los mayores retos para los encargados de recursos humanos.

En los últimos 20 años, la gestión del talento (TM) y el desarrollo del talento (TD) han cobrado gran relevancia, ya que los recursos humanos estratégicos se consideran esenciales para el éxito de las estrategias empresariales. En este sentido, las organizaciones han comenzado a destinar recursos a la selección, atracción y formación interna de talento, con el fin de construir una cartera interna que contemple a los futuros líderes. (Gallardo; Thunnissen y Scullion, 2020)

Desde esta perspectiva, la gestión del talento se fundamenta en la idea de que el potencial humano es clave para vincularse con procesos de producción que sean eficaces, eficientes y efectivos. (Pinargote y Pico, 2023). Esta idea parte de la visión de que los trabajadores no son simplemente ejecutores de tareas, sino que pueden aportar innovación, creatividad y conocimientos que impacten en la mejora de los procesos productivos.

La administración del talento humano se reconoce como uno de los elementos clave dentro de las organizaciones, ya que el éxito de estas depende directamente de las personas que las conforman. Aunque el capital humano representa una de las principales fuentes de ingresos en las instituciones, la gestión del talento humano tiene la capacidad de potenciar las habilidades, cualidades, rendimiento y capacidades de cada individuo, permitiéndole así desarrollar de manera óptima sus funciones. (Rojas, 2020). Además, se ocupa de crear entorno laborales adecuados para sus colaboradores, promoviendo la formación de equipos de trabajo efectivos y brindando la capacitación necesaria conforme a los requerimientos de un entorno en constante cambio, con el objetivo de contar en la organización con un personal motivado y comprometido.

Para Pinargote y Pico (2023), “la gestión del talento humano abarca diversas dimensiones, como el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y los programas de retención”. (p.1311). Por lo tanto, la GTH es un proceso integral que influye directamente en el éxito de una empresa. Si se implementa de manera efectiva, contribuye a la satisfacción de los trabajadores, mejora el clima laboral y fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. En otras palabras, como lo señalo Vallejo (2016), “que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta manera se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos”. (p.16).

Bajo este contexto la Gestión del Talento Humano (GTH), destaca como un factor estratégico clave para el éxito organizacional. Aun que se resalta que el talento es esencial, no garantiza por sí solo el desempeño óptimo de una empresa, sino que debe ser identificada, desarrollada y gestionada de manera efectiva. La necesidad de adaptar la gestión del talento a entorno cambiantes, fomentando una cultura organizacional de apoyo y compromiso. Por ende, la GTH no solo contribuye al crecimiento empresarial, sino que también impacta en la motivación y satisfacción de los trabajadores, consolidando su papel como un proceso integral en el ámbito institucional.

Esta disciplina basa sus actividades en tres principios fundamentales:

- Las personas son individuos, con cualidades y destrezas capaces de administrar los recursos de una organización.
- Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para la organización no son seres inertes, que requieren control y acicate.
- Las personas son socias de la organización; mismas que brindan todo su esfuerzo, dedicación, tiempo, riesgos y valores; estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito. (Saltos, 2019).

El capital humano dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que estos no solo administran los recursos, sino que también lo generan, transforman y potencian a través de su inteligencia, creatividad y capacidad de aprendizaje. Además, los individuos no deben ser vistos como elementos pasivos que requieren constante supervisión, sino como actores dinámicos que aportan valor y dinamismo a la empresa. La relación entre los trabajadores y la organización, asumen riesgos y comparten valores con la entidad, lo que los convierte en socios estratégicos

capaces de llevar a la institución al éxito. Es necesario tener una visión humanista y estratégica de la gestión del talento, donde el reconocimiento del valor de las personas es clave para el desarrollo organizacional.

### **6.3. Subsistema de Gestión del Talento Humano**

Para Navas (2022), quien hace referencia a Arroyo y Crespo (2018), señalaron que el sistema y subsistemas de GTH en las organizaciones “se enfoca en el reconocimiento, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, brindando de esta manera un ganar-ganar para la organización” (p.26). Por ende, el desarrollo personal y profesional no deben verse como objetivos aislados, sino como pilares esenciales e interconectados que fortalezcan tanto a los individuos como a las organizaciones.

Una gestión eficaz del talento humano que impacte los subsistemas de GTH debe enfocarse en los valores y las políticas organizacionales. Esto se debe a que cualquier proceso relacionado con la gestión del talento debe estar alineado con las políticas de la empresa, de modo que, mediante ellas, se logre el desarrollo de las competencias de los trabajadores, la retención del personal y la búsqueda constante de la mejora. (Tirado, 2023).

Para que los subsistemas de GTH se desarrollen de una manera efectiva, deben estar alineadas con los valores y políticas de la empresa, subrayando que están deben guiar los procesos relacionados con el desarrollo de habilidades, la mejora continua, etc. Esto implica que las políticas organizacionales no solo establecen un marco de actuación, sino que también potencian el crecimiento integral de los trabajadores, asegurando que sus capacidades se optimicen en función de los objetivos empresariales. Por lo tanto, una buena gestión del talento humano no solo refuerza la estabilidad laboral, sino que además fomenta un ambiente de progreso constante, clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Según No, R.E.S.O.L.U.C.I.O.N. (2022), menciono que el sistema de Administración del Talento Humano ha sido estructurado con base a los subsistemas dispuesto en la norma:

- **Subsistema de Planificación del Talento Humano:** Es el conjunto de procedimientos orientados a la dotación técnica de personal administrativo, con base en la identificación y justificación tanto cuantitativa como cualitativa de las necesidades. Este proceso se desarrolla a partir de la Planificación de Personal y debe alinearse con la Planificación Estratégica Institucional, el Plan Operativo Anual (POA), la estructura organizacional y la disponibilidad de recursos presupuestarios.

- **Subsistema de Clasificación de Puesto:** Es el conjunto de directrices, regulaciones, metodologías y procedimientos destinados a examinar, describir, evaluar, categorizar y establecer la estructura de los puestos de trabajo.
- **Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal:** La selección de personal para cargos regulados por la LOSEP debe llevarse a cabo de manera obligatoria mediante concursos de méritos y oposición, empleando exclusivamente la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo como el único medio válido para su ejecución.
- **Subsistema de Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional:** Implementar programas de formación y capacitación dirigidos a los servidores, con el propósito de fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias. Asimismo, en caso necesario, fomentar cambios en sus actitudes para optimizar su desempeño, promoviendo tanto el crecimiento individual como colectivo, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Subsistema de Evaluación del Desempeño:** La Unidad Administrativa de Talento Humano tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las etapas establecidas para la implementación del subsistema de evaluación del desempeño, conforme a lo dispuesto en la Norma Técnica correspondiente.

Por lo tanto, estos subsistemas buscan establecer un marco normativo claro para la gestión del talento humano, desde la planificación de necesidades de personal, la clasificación y selección de puestos, hasta la capacitación continua y evaluación del desempeño.

#### ***6.4. Planificación del Talento Humano***

La planificación de Talento Humano, también conocida como planificación de la plantilla o del personal, constituye un proceso clave que asegura la asignación del número adecuado de empleados capacitados en los puestos correctos y en el momento oportuno. Este proceso también puede definirse como un sistema que ajusta la disponibilidad de personal tanto interno (empleados actuales) como externo (potenciales empleados en búsqueda de empleo o que serán contratados) para cubrir las vacantes proyectadas por la empresa en un periodo determinado. (Salto, 2019).

Una definición alternativa es la que proponen Werther y David en 1990, quienes indican que la planificación de recursos es un método que permite de manera sistemática identificar las necesidades futuras de personal, tanto en términos de provisión como de demanda, que una

organización experimentará en el corto o mediano plazo. Al establecer la cantidad y el perfil de los empleados requeridos, el departamento de talento humano puede organizar y gestionar sus actividades de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. (Arrieta, s.f).

Bajo este contexto, la planeación de Talento Humano actúa como un proceso estratégico para alinear las necesidades de personal con los objetivos organizacionales. Este proceso busca garantizar que la empresa cuente con el personal adecuado en el momento y puesto correctos, mediante el análisis tanto de la oferta interna como externa de trabajadores. La planificación de Talento Humano se define como un proceso sistemático con el fin de prever la demanda y provisión de colaboradores, lo cual permite a las organizaciones diseñar estrategias efectivas de reclutamiento, selección y capacitación. Por ende, el proceso no solo asegura la eficiencia operativa, sino también la adaptación a cambios futuros en el mercado laboral.

Por lo tanto, la planificación de talento humano se establece como un marco orientador para la creación de nuevos cargos, la contratación de servicios temporales, la formalización de contratos civiles de servicios profesionales, la realización de convenios o acuerdos para pasantías y prácticas laborales, la eliminación de puestos innecesarios, y otros ajustes en la estructura del personal. (GAD Municipal de Tulcán, 2021).

Este proceso tiene un enfoque racional de la contratación, retención y despliegue eficaces de las personas dentro de una organización, en casos necesarios, hasta para despedir al personal, Por lo tanto, se ocupa del flujo de personas dentro y fuera de una empresa. Sin embargo, no se trata de cumplir con los indicadores, sino más bien del despliegue óptimo de los conocimientos, habilidades creativas, etc., de las personas y, por tanto, cualitativo y cuantitativo. (Gomathy, et al, 2022).

#### **6.4.1. Importancia de la Planificación del Talento Humano.**

La planificación ha sido un componente esencial dentro de la administración. No obstante, la gestión estratégica de los recursos humanos adquiere una relevancia aún mayor cuando las organizaciones evalúan la ejecución de determinadas funciones, la apertura de nuevas sucursales, la reducción de su personal o el cierre de sus operaciones. En el contexto actual, cerca de un tercio de la fuerza laboral está compuesto por empleados que trabajan por horas, personal temporal y trabajadores autónomos. (Caldera, 2025, como se citó en Salto, 2019).

El papel de la planificación resulta crucial en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, particularmente en procesos de expansión, reducción o reestructuración

operativa. En este sentido, surge la necesidad de una gestión eficiente del talento humano ante escenarios de cambio. La ausencia de una planificación adecuada puede ocasionar desequilibrio en la cantidad y calidad del personal, lo que impactaría negativamente en la productividad y estabilidad organizacional.

Por ende, la planificación de recursos humanos no solo permite anticipar cambios en la estructura organizacional, sino que también facilita la adaptación a nuevas tendencias laborales. Una gestión estratégica del personal contribuye a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las instituciones en un entorno cada vez más cambiante.

#### **6.4.2. Objetivos de la Planificación de Talento Humano.**

La Planificación de Talento Humano tiene como objetivo garantizar que una organización o institución cuente con el personal adecuado, con las competencias necesarias para alcanzar sus metas estratégicas. A continuación, se menciona los objetivos:

- Garantizar la disponibilidad de talento.
- Optimizar la gestión del talento humano.
- Desarrollar y retener el talento.
- Resiliencia a los cambios del entorno.
- Mejorar la satisfacción laboral.
- Reducir costos laborales.

#### **6.5. *Proceso de Selección de Talento Humano***

El reclutamiento constituye un elemento esencial en el proceso de selección de personal, y su éxito está estrechamente vinculado tanto a la cantidad de vacantes disponibles como al número de aspirantes para el perfil solicitado. Es crucial que cada uno de los candidatos cumpla con los requisitos establecidos en el proceso de selección. (Rojas, 2020). Este proceso adquiere una relevancia significativa al asegurarse de que los candidatos seleccionados posean la calidad necesaria para desempeñar sus funciones dentro de la organización. Es fundamental que puedan adaptarse con facilidad a los cambios y a la cultura organizacional, ya que, como se sabe, el individuo debe ajustarse a la organización y no al contrario. Es necesario que los colaboradores comprendan que están en un entorno dinámico, donde se valoran habilidades de innovación. Además, deben tener claro el rumbo de la organización o, al menos, una visión general del puesto al que aspiran. En este sentido, el reclutamiento y la selección de personal buscan

proveer a la organización con el talento adecuado, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos.

La selección, habla de una selección que intencionalmente elige un perfil para adaptarlo a una tarea, práctica que ha sido denominada selección de personal y que surgió de forma rudimentaria en los primeros talleres o fábricas industriales. Dicha práctica centraba su atención en la caracterización de ciertos patrones físicos y mentales que permitieran la clasificación de los obreros y el acomodamiento a la tarea. Esta preocupación por adecuar al hombre al trabajo se vio reflejada de forma más amplia en las fábricas de la época durante la Revolución Industrial. Sin embargo, la selección de personal como parte de la Psicología aplicada no se ha quedado en la identificación de patrones físicos y mentales; cada vez se ha sofisticado, en sus prácticas y teorías, al punto que hoy pretende también determinar habilidades, competencias y relaciones, entre otras características individuales. (Rojas, 2020).

Uno de los aspectos clave al momento de determinar quienes integrarán las organizaciones, aquellos responsables de alcanzar las metas propuestas y asegurar el cumplimiento de los indicadores y la rentabilidad, radica en la gestión del talento humano, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye un subproceso dentro del sistema, siendo uno de los aspectos más relevantes en el área de recursos humanos, y está estrechamente vinculado al comportamiento organizacional, lo que genera un impacto en diversas áreas de la empresa. (Solís, 2020). El encargado de recursos humanos debe contar con diversas competencias, entre ellas, las habilidades directivas que le permitan gestionar tanto al personal a su cargo como al resto de los trabajadores de la organización, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador, aunque no de manera uniforme, están atravesando procesos de transformación en diversos aspectos como el social, económico y cultural. En este marco, muchas de ellas adhieren al Plan del Buen Vivir, el cual, a pesar de los avances alcanzados, no contempla explícitamente la selección de personal basada en un enfoque de competencias. Esto ha dado lugar a algunos desafíos, aunque los departamentos de talento humano se esfuerzan continuamente por lograr la excelencia, trabajando en la creación de un entorno laboral positivo que favorezca tanto la eficiencia como el bienestar de los trabajadores. (Bermejo y Castillo, 2019).

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador están experimentando transformaciones significativas en diversos aspectos, muchas de ellas inspiradas en el Plan del Buen Vivir. No obstante, a pesar de los avances alcanzados, dicho plan no aborda de manera directa la selección de personal, lo que ha ocasionado dificultades en la gestión del talento humano. Aunque los departamentos de talento humano se esfuerzan por mejorar continuamente y fomentar un entorno laboral positivo, la ausencia de un enfoque claro en este aspecto puede limitar la efectividad de sus acciones para mejorar la eficiencia y el desarrollo del personal. Esto pone de manifiesto la necesidad de revisar y ajustar los procesos de selección para alinearlos con los objetivos organizacionales.

### ***6.6. Mapeo de Procesos***

Para comprender el concepto de mapeo de procesos de Talento Humano, es necesario primero entender qué implica un proceso. Según Rosado y Zambrano (2022), un proceso consiste en una serie de actividades o tareas que, ejecutadas de manera eficiente y secuencial, permiten que los procedimientos dentro de una organización se lleven a cabo correctamente. Esto contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, orientando a los trabajadores hacia las metas establecidas. Así, este enfoque no solo garantiza la organización de los procesos, sino que también favorece a su optimización, ayudando a los trabajadores a alcanzar los objetivos y metas exigidas por la empresa. Un proceso bien estructurado no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también asegura que los trabajadores estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Según Mendoza y Moreira (2021), el concepto de proceso se refiere al conjunto de eventos que son necesarios para llevar a cabo una actividad, ya sea de manera individual o grupal. No obstante, al conceptualizar la administración como un proceso, es fundamental que las actividades se realicen de manera conjunta, secuencial, organizada y planificada, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones o individuos.

Caurin (2018) sostiene que el proceso administrativo es un ciclo constante que facilita una gestión adecuada dentro de cualquier organización, con el objetivo principal de alcanzar las metas generales propuestas por la empresa. Al llevarse a cabo de manera secuencial, la administración desempeña un papel crucial para cumplir con los objetivos establecidos por las organizaciones, tales como lograr un buen posicionamiento en el mercado, obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales, o cualquier otro propósito planteado. Una administración adecuada es, por tanto, la vía directa para alcanzar dichos objetivos.

En la actualidad, existen diversas herramientas que contribuyen a mejorar la eficiencia organizacional, y una de ellas es el mapeo de procesos, el cual ofrece información detallada sobre el flujo de un proceso. Pero ¿qué implica exactamente un mapeo de procesos? Según García (2020), este se define como “la representación gráfica y secuencial de las fases de un proceso, que puede limitarse a un subproceso o extenderse a toda la organización” (p.4). En este sentido, el mapeo de procesos actúa como una herramienta que permite observar cómo las actividades se desarrollan dentro de una organización o departamento. Al visualizarse este flujo, se facilita la identificación de ineficiencias, áreas susceptibles de mejora o posibles cuellos de botella, lo que permite una optimización más precisa y efectiva del trabajo. Así, al ser una representación gráfica, el mapeo de procesos resulta accesible y fácil de comprender para todos los miembros de la organización.

El mapeo de proceso, al ser una herramienta que facilita la visualización de los mismo para identificar deficiencias y áreas de mejora, resultará fundamental en el rediseño de los procesos de Gestión del Talento Humano (GTH). Su propósito es proporcionar una estructura clara que optimice y haga más eficiente la ejecución de los procesos en los subsistemas de planificación y selección de talento humano.

El rediseño de procesos brinda a las organizaciones la oportunidad de modificar los procesos previamente establecidos. Este enfoque permite a los altos directivos reconsiderar las actividades realizadas con anterioridad, favoreciendo la adopción de decisiones y prácticas más acertadas que beneficien a la empresa. (Rosado y Zambrano, 2022). Al reconsiderar los procesos o actividades, los líderes tienen la capacidad de implementar decisiones más fundamentadas y eficaces, lo que contribuye a una mayor eficiencia, competitividad y éxito sostenible a largo plazo para la organización.

El rediseño se puede entender tanto como un cambio profundo como una más gradual, sin necesidad de comenzar desde cero. Este proceso permite una transformación integral de los diferentes elementos dentro de la organización. Sin embargo, es fundamental que el análisis realizado sea exhaustivo para garantizar que el rediseño cumpla su propósito. Solo así podrá validar y aplicar de manera efectiva el proceso dentro de la empresa o institución. De lo contrario, el replanteamiento perdería su valor y no lograría el objetivo del cambio. (Rosado y Zambrano, 2022).

Por lo dicho, este diagnóstico garantizará que el rediseño cumpla con sus objetivos y aportes reales. Tal como lo dijo Jekiel (2020), “los procesos de RR.HH. deben rediseñarse para

que los servicios necesarios se proporcionen de manera efectiva y eficiente” (p.1237). Por tanto, el rediseño de procesos es una herramienta crucial para la evolución de una organización, pero su éxito depende de su planificación, diagnóstico y ejecución.

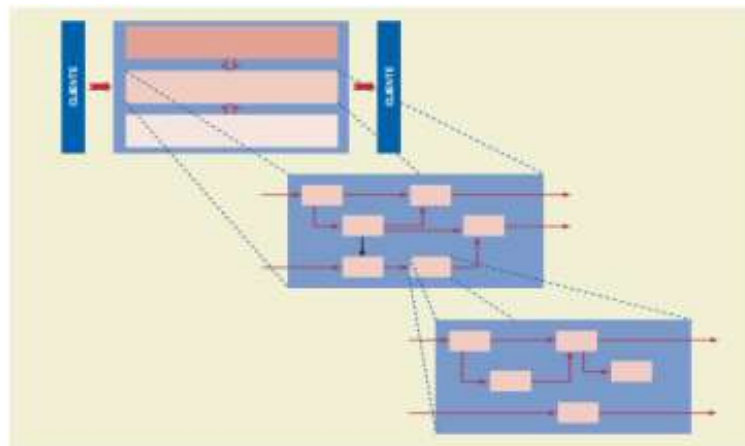
### 6.6.1. Tipos de Mapeo de Procesos

#### 6.6.1.1. Mapeo de Procesos en Cascada

Las agrupaciones permiten representar de manera más amplia los mapas de procesos, lo que facilita comprender la secuencia e interacción entre ellos. Estas agrupaciones pueden concebirse como macroprocesos que engloban otros procesos dentro de sí. A su vez, algunos de estos procesos pueden descomponerse en otros más específicos, conocidos como subprocesos o procesos de segundo nivel. Para ello, es posible utilizar mapas de procesos en cascada, en distintos soportes, pero interconectados entre sí. La profundidad en la representación de los procesos estará determinada tanto por el tamaño de la organización como por la complejidad de las actividades que realice. (Márquez, 2013).

#### Figura 1.

*Representación gráfica del Mapeo en cascadas*



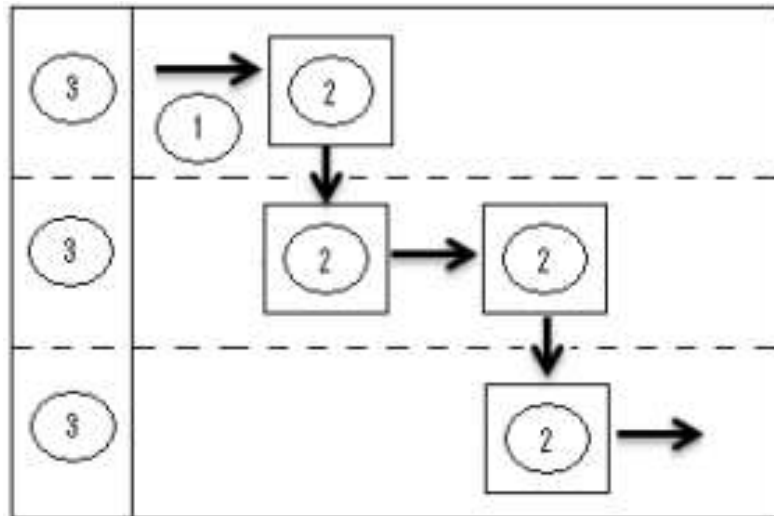
*Nota.* Adaptado de “Guía para una gestión basada en procesos”, por Márquez M, Adriana T, 2013

#### 6.6.1.2. Mapeo de Procesos de Funciones Cruzadas

Según Márquez (2013), el mapeo de procesos de funciones cruzadas “consiste en un diagrama de flujo que ilustra un proceso” (p.27). Esta herramienta permite visualizar de manera secuencial el desarrollo de las actividades, ofreciendo información detallada y de fácil comprensión. Además, facilita el diagnóstico general de todo lo que ocurre en relación con un proceso específico. (Gutiérrez, 2020).

#### Figura. 2

*Mapeo de Funciones Cruzadas*



*Nota.* Adaptado de “Damelio, Robert. The Basics of Process Mapping”, por Márquez M, Adriana T. 2013.

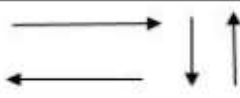
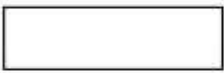




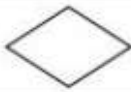
### **6.6.1.3. Diagrama de Flujo**

Según González (2019), quien citó a Albán et al. (2017), los diagramas de flujo, también conocidos como flujogramas, constituyen una representación gráfica de diversas actividades. Estas se organizan dentro de esquemas visuales conectados mediante flechas, las cuales indican una secuencia lógica. (p.6).

Bajo esta perspectiva, los diagramas de flujo constituyen una representación visual de un proceso, en la que se ilustran de manera secuencial los pasos requeridos para alcanzar un objetivo o solucionar un problema. Emplean una simbología estandarizada y su finalidad es favorecer la comprensión, el análisis y la optimización de procedimientos en distintos ámbitos.

A continuación, se describen algunos de los símbolos empleados en los diagramas de flujo:

**Figura 3.**  
*Simbología del diagrama de flujo*

SIMBOLOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Línea de flujo (conexión entre flechas o pasos)	Muestran la dirección del diagrama de flujo conectando los diferentes símbolos.
	Procesos (actividades)	Se detalla las actividades que se llevan a cabo dentro de un proceso
	Terminador (comienzo o terminación de proceso)	Se describe información para iniciar o mostrar el resultado de un proceso
	Datos entrada /salida (información de apoyo)	Se describe al interior la información que sea necesaria para apoyar la actividad principal
	Conector (conexión entre otros procesos)	Se utiliza para conectar un proceso independiente con el principal.
	Documento	Este símbolo se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento en un punto del proceso
	Decisión	Se indica los diferentes puntos en que se toman las decisiones. Sí o no.

*Nota.* Adaptado de “Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana”, por González E., Jennifer X. 2019.

Existen varios tipos de diagramas de flujo, cada uno con un propósito. A continuación, se menciona algunos diagramas de flujo:

- **Diagrama de flujo vertical:** Representa la secuencia del proceso de manera ordenada, avanzando de arriba hacia abajo.
- **Diagrama de flujo horizontal:** La secuencia de actividades se organiza de izquierda a derecha.
- **Diagrama de flujo panorámico:** Permite visualizar el proceso en su totalidad sin necesidad de detallar cada actividad individualmente.
- **Diagrama de flujo arquitectónico:** Describe las actividades dentro de un plano arquitectónico, presentando inicialmente un enfoque descriptivo. (González, 2019).

### **6.6.2. Objetivos del Mapeo de Procesos**

Según Huerta (2016), el propósito fundamental del mapeo de procesos es optimizar los procedimientos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el fin de alcanzar resultados sobresalientes en indicadores clave de desempeño, tales como:

- Aumentar los ingresos económicos de la organización.
- Disminuir los costos operativos y los gastos generales.
- Maximizar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo.
- Gestionar de manera efectiva los riesgos empresariales.
- Elevar la calidad del servicio brindado a los clientes.
- Mejorar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.
- Resaltar el compromiso de la empresa con la calidad total.

El mapeo de procesos se destaca como una herramienta fundamental para el mejoramiento organizacional. Su implementación no solo influye positivamente en el incremento de los ingresos y la disminución de costos, sino que también favorece una gestión más eficiente de los recursos financieros y los riesgos empresariales. En este contexto, el mapeo de procesos trasciende su función operativa y se consolida como un instrumento clave para la transformación orientada a la eficiencia y la competitividad.

### **6.6.3. Beneficios del Mapeo de Procesos en la Gestión del Talento Humano**

La implementación del mapeo de proceso en las empresas no solo facilita la identificación y representación clara de cada procedimiento dentro de la empresa, sino que también ofrece importantes ventajas. Además, de reflejar todas las actividades realizadas, permite observar de manera efectiva las interconexiones entre ellas. (Arellano, 2019).

En este sentido, el mapeo de procesos resalta como una herramienta esencial en la Gestión del Talento Humano (GTH), ya que no solo ayuda a identificar y organizar las actividades dentro de una organización, sino que también proporciona una visión clara de cómo se interrelacionan los distintos procedimientos. Esto permite optimizar la asignación de tareas, identificar posibles áreas de mejora y eliminar redundancias, lo cual incrementa la eficiencia operativa.

Se puede mencionar algunos de los beneficios como son:

- Alineación de objetivos estratégicos
- Estructura organizacional efectiva

- Alineación de roles y responsabilidades
- Comunicación de objetivos y alcance de cada proceso
- Flujo efectivo de operación
- Control de operación para dirigir la organización

Esta claridad en los procesos contribuye a una mejor alineación de los trabajadores con las estrategias empresariales, mejora la comunicación entre departamentos y promueve una cultura de colaboración. Al observar las interconexiones entre las distintas funciones y roles, lo que contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores y mejora su desempeño general.

## **7. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

### ***7.1. Ubicación***

Este estudio se llevó a cabo en Ecuador, específicamente en la provincia de Cotopaxi, dentro de una Institución de Educación Superior, en la Unidad Administrativa de Talento Humano.

### ***7.2. Enfoque de Investigación***

Se utilizó un enfoque cualitativo que posibilitó una comprensión detallada de las dinámicas y realidades subyacentes en los subsistemas de gestión del talento humano. Este estudio se caracteriza por su apertura, inducción y flexibilidad tanto en el diseño como en el proceso de implementación, los cuales serán adaptados de acuerdo con las experiencias individuales de los participantes del grupo. (Espinoza, 2020). A través de método se obtiene una visión más completa de las experiencias, percepciones y necesidades del personal involucrado. Esta perspectiva detallada es crucial ya que permite identificar áreas que requieren atención para diseñar procesos que respondan eficazmente a las realidades específicas de la universidad.

### ***7.3. Diseño de la Investigación***

La investigación en cuestión se clasifica como no experimental, ya que permite abordar la necesidad de estudiar y analizar los procesos actuales sin realizar intervenciones ni manipulaciones directas sobre las variables. De acuerdo con Sánchez (2020), la investigación no experimental “es el tipo de estudio que se desarrolla sin alterar deliberadamente las variables para generar un efecto en otras variables” (p.26). Este enfoque facilita una observación precisa y fiel de los subsistemas existentes, lo que a su vez posibilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora sin modificar el entorno natural de la universidad.

#### ***7.4. Tipo de Investigación***

La investigación realizada es de tipo descriptivo, cuyo propósito es detallar y exponer las características y funciones de los subsistemas de Gestión del Talento Humano. Según Galarza (2020), este enfoque “tiene como objetivo desarrollar estudios fenomenológicos o narrativos de enfoque constructivista, orientados a describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano respecto a un fenómeno específico” (p.3). Este enfoque permite construir una base sólida de conocimiento acerca del funcionamiento actual de estos subsistemas, abarcando sus procesos, procedimientos y retos. De esta manera, se ofrece un diagnóstico detallado que facilita la formulación de recomendaciones para optimizar dichos procesos.

#### ***7.5. Método de la Investigación***

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación es inductivo, ya que se utiliza para llegar a conclusiones generales a partir de observaciones particulares. Prieto (2018) señala que el método inductivo implica “el análisis de los principios generales de un tema específico, una vez verificado que un principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares” (p.11). A partir del análisis cualitativo de los datos recolectados, se desarrollan recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos durante el estudio. Este enfoque posibilita la construcción de un marco procesal sustentado en una comprensión profunda de la realidad observada.

La investigación concluye con la elaboración de un documento detallado, en este caso, una tesis, que incluye matrices y diagramas de flujo estandarizados de los procesos en los subsistemas de planificación y selección de talento humano. Este documento presentará los hallazgos, recomendaciones, procesos diseñados y el instrumento para la gestión de dichos subsistemas. Además, servirá como una guía para la implementación de mejoras y como base para futuras investigaciones o ajustes. La metodología adoptada garantiza una comprensión exhaustiva y contextualizada del tema, facilitando la optimización de los procesos de Gestión del Talento Humano en la Institución de Educación Superior de la Zona 3.

#### ***7.6. Técnicas de Investigación***

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron dos técnicas principales: el Focus Group y la herramienta Bizagi, esta última empleada para la creación de diagramas de flujo.

### 7.6.1. Focus Group

Los grupos focales facilitaron la obtención de información cualitativa mediante la interacción y el análisis de las percepciones de los participantes, quienes integraron un equipo multidisciplinario compuesto por el director de talento humano, técnico de apoyo de talento humano, el director de Aseguramiento de la Calidad, un representante del personal docente, así como servidores públicos y empleados de la institución. Mediante esta metodología, se pudieron identificar diversas problemáticas, experiencias y áreas de oportunidad para mejorar los procesos en los subsistemas de planificación y selección de Talento Humano.

Con el objetivo de aplicar dicha técnica, se elaboró un conjunto de preguntas enfocadas en examinar los procesos de planificación y selección del Talento Humano en la Institución. Dichas preguntas posibilitaron explorar las percepciones, experiencias y sugerencias de mejora planteadas por el grupo multidisciplinario. A continuación, se presentan algunas de las preguntas clave utilizadas en los focus group:

- ¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas y debilidades en los procesos de planificación y selección del talento humano dentro de la institución?
- ¿Qué desafíos han enfrentado en la implementación de los procedimientos actuales de selección y planificación del personal?
- ¿Cómo perciben la transparencia en los procesos de selección de talento humano?
- ¿Qué herramientas han utilizado anteriormente para optimizar estos procesos?
- ¿De qué manera el uso de diagramas de flujo y herramientas digitales podría mejorar el proceso de gestión del talento humano?
- ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para optimizar los procesos de planificación y selección dentro de la institución?

Las respuestas recolectadas a partir de estas preguntas fueron fundamentales para la construcción de los diagramas de flujo utilizando la herramienta Bizagi, lo que facilitó la representación visual de los procesos correspondientes a los subsistemas de planificación y selección de talento humano.

Además, el análisis documental también forma parte de este estudio, brindando un contexto adicional sobre los procesos establecidos y las políticas internas actuales en la Institución. Según Pena (2022), el análisis documental “consiste en un conjunto de pasos o fases

que conducen al investigador a entrar en contacto con los datos relevantes, en este caso, provenientes de las fuentes documentales que ofrecen los fundamentos o aportes necesarios para respaldar científicamente cualquier investigación” (p.6). De esta manera, la revisión de documentos como los manuales de procedimientos y las normativas internas será clave para comprender la estructura y las normativas que rigen los subsistemas de gestión del talento humano, así como para identificar posibles diferencias entre la teoría y la práctica.

### **7.6.2. Herramienta Bizagi**

La herramienta Bizagi permite la modelación, automatización y optimización de procesos empresariales a través de la diagramación de flujos de trabajo. En este estudio, se empleó dicha herramienta para modelar los procesos identificados, lo que facilitó la representación gráfica de los flujos de trabajo que se desarrollan en el área de Talento Humano de la Institución.

### **7.7. Población**

La población del presente estudio está conformada de acuerdo con el siguiente detalle:

<b>REGIMEN LABORAL</b>	<b>TOTAL</b>
Servicio Civil Público (LOSEP)	119
Código del Trabajo	77
Otros Régimen Especiales (Personal Docente)	413
Total	609

Al ser un estudio con enfoque cualitativo, los versionantes fueron seis: director de Talento Humano, técnico de Apoyo de Talento Humano, director de Aseguramiento de la Calidad, y un representante del personal docente, servidores públicos y trabajadores de la Institución de Educación Superior de la Zona 3.

### **7.8. Procesamiento de Datos**

#### **Figura 4.**

*Proceso de la investigación*



## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 8.1. Análisis Situacional

El análisis situacional es una herramienta que nos permite identificar la situación actual de la Institución, brindándonos puntos positivos y negativos, los cuales influyen en el rendimiento y desarrollo del personal actual.

**Tabla 2.**

*Matriz de análisis situacional del área de Talento Humano de la Institución de Educación Superior*

Análisis Situacional	Puntos Positivos	Puntos Negativos
Documentación Inexistente	Oportunidad para establecer manuales y procedimientos claros.	Procesos difíciles de evaluar y mejorar debido a la falta de documentación.
Existencia de Procesos	Con ayuda del Focus Group se identificó la estructura de los procesos de Planificación y Selección.	Los procesos no cuentan con una estandarización adecuada.
Mapeo de Procesos	Existencia de una base para la creación de procesos estandarizados	Procesos actuales carecen de documentación y manuales operativos.
Percepción del Personal	Reconocimiento de la necesidad de cambios y mejoras por parte del personal.	Riesgos de resistencia al cambio por parte del personal.

Es importante destacar que la institución de Educación Superior lleva a cabo los procesos de planificación y selección de talento humano conforme a la normativa legal vigente y a sus estatutos institucionales. Sin embargo, esta situación incide en la ausencia de estandarización y en la falta de documentación clara sobre la ejecución de dichos procesos.

## 9. PROPUESTA

### *Rediseño de los Subsistemas de Planificación y Selección de Gestión del Talento Humano.*

El objetivo principal del Rediseño de los subsistemas de Planificación y Selección de Gestión del Talento Humano consiste en mejorar y optimizar la forma en que una Institución atrae, selecciona y gestiona a su personal, donde damos a conocer una matriz y diagrama de flujo donde se da a conocer el proceso levantado y la dirección que debe tomar cada fase del proceso.

#### *9.1. Proceso del Subsistema de Planificación de Talento Humano*

El proceso de Planificación de Talento Humano del Instituto de Educación Superior de la Zona 3 tiene base legal según la Ley Orgánica de Servicio Público (2016), con registro oficial 906, en la cual establece lo siguiente:

**Art. 55.-** Del Subsistema de Planificación del talento humano. – Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

**Art. 56.-** De la planificación institucional del talento humano. – (Reformado por el Art. 13 de la Ley s/n, R.O. 1008-S. 19-V-2017). – Las unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutado. (LOSEP, 2016).

##### **9.1.1. Fases del Proceso del Subsistema de Planificación**

Como resultado de la investigación, se realiza el levantamiento de las fases del proceso del subsistema de Planificación de Talento Humano, como se muestra en la Tabla 3, la cual nos permite identificar las etapas o fases a seguir para cumplir de correcta manera la realización del proceso de Planificación.

**Tabla 3.***Fases del Proceso del Subsistema de Planificación de Talento Humano*

<b>Fases del Proceso del Subsistema de Planificación</b>	
<b>a) Análisis de la situación actual</b>	Se evalúa el crecimiento de la institución, la apertura de nuevas carreras o programas, con la finalidad de determinar cuál es el número de personal docente y administrativo bajo la modalidad de contrato y nombramiento, así como de Código de Trabajo de conformidad al Plan Estratégico de la Institución y sus objetivos.
<b>b) Solicitud a las direcciones departamentales el levantamiento de necesidades</b>	La dirección de Talento Humano envía un memorándum a cada una de las unidades departamentales de la universidad solicitando el levantamiento de necesidades, justificando la cantidad del personal idóneo a necesitar.
<b>c) Levantamiento de necesidades de cada Unidad</b>	Cada unidad realiza el levantamiento de necesidades conforme al requerimiento solicitado por la dirección de Talento Humano.
<b>d) Consolidación de necesidades en la Unidad Administrativa de Talento Humano</b>	La dirección de Talento Humano consolida las necesidades, y obtiene un diagnóstico del personal necesario.
<b>e) Realizar el presupuesto</b>	La dirección de Talento Humano solicita al proceso de nómina el presupuesto para realizar la contratación conforme a las necesidades levantadas por cada unidad departamental.
<b>f) Solicitar el presupuesto</b>	La Dirección de Talento Humano solicita a la dirección financiera la certificación presupuestaria para realizar la contratación.
<b>g) Certificación presupuestaria</b>	La dirección financiera emite la certificación presupuestaria a la dirección de Talento Humano para realizar la contratación.
<b>h) Aprobación de la planificación</b>	El director de Talento Humano tras recibir la aprobación envía el informe de planificación para aprobación a la rectora de la institución.
<b>i) Autorización del proceso de PTH</b>	La máxima autoridad remite la respuesta al directo de talento humano dando a conocer la aprobación de la planificación.

**9.1.2. Matriz del Proceso del Subsistema de Planificación**

Como resultado de la investigación, se obtiene una matriz de procesos del subsistema de Planificación de Talento Humano que se observa en la Tabla 4, la cual estructura y organiza las etapas clave del proceso de selección de personal en el Instituto de Educación Superior de la Zona 3. Esta matriz facilita la gestión y optimización de la contratación tanto del personal

docente ocasional como del personal administrativo y operativo, garantizando mayor eficiencia y transparencia en la toma de decisiones.

**Tabla 4.**

*Matriz de Procesos del Subsistema de Planificación de Talento Humano.*

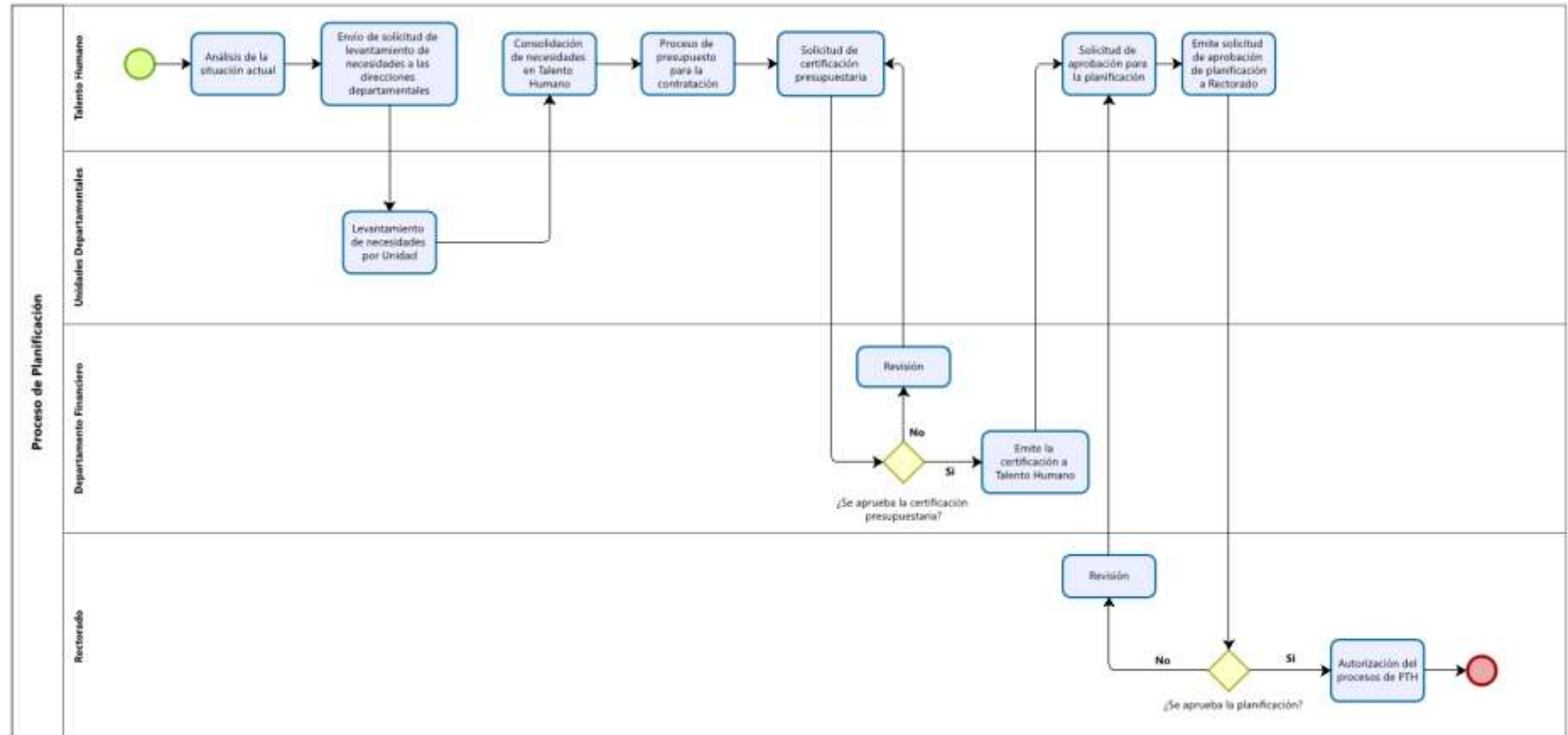
Proceso	Responsable	Actividad	Detalle	Documentos
<b>A</b>	Dirección de Talento Humano	Análisis de la situación actual	Evaluar el crecimiento de la institución, la apertura de nuevas carreras o programas y determinar el número de personal docente y administrativo necesario.	Misión de cada unidad y estatuto
<b>B</b>	Dirección de Talento Humano	Solicitud del Levantamiento de necesidades.	Se envía un memorándum a cada una de las unidades departamentales solicitando el levantamiento de necesidades, justificando la cantidad del personal idóneo a necesitar.	Memorándum a cada una de las unidades departamentales.
<b>C</b>	Unidades Departamentales	Levantamiento de necesidades de cada Unidad Departamental.	Cada unidad realiza el levantamiento de necesidades conforme al requerimiento solicitado por Talento Humano.	Levantamiento y Justificación de necesidades.
<b>D</b>	Dirección de Talento Humano	Consolidación de necesidades en la UATH	El director de Talento Humano consolida las necesidades, y obtiene un diagnóstico del personal necesario.	Diagnóstico de necesidades de personal.
<b>E</b>	Dirección de Talento Humano	Proceso de presupuesto para realizar la contratación	La dirección de Talento Humano solicita al proceso de nómina el presupuesto para realizar la contratación conforme a las necesidades levantadas por cada unidad departamental.	Validación de presupuesto.
<b>F</b>	Dirección de Talento Humano	Solicitud de disponibilidad presupuestaria	La dirección de Talento Humano solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria para realizar la contratación.	Solicitud de certificación presupuestaria.

<b>G</b>	Departamento financiero	Certificación presupuestaria	La dirección financiera emite la certificación presupuestaria a la dirección de Talento Humano.	Certificación presupuestaria.
<b>H</b>	Director de Talento Humano	Solicitud de aprobación para la planificación	Enviar el informe de planificación para aprobación a la máxima autoridad.	Informe de planificación de PTH.
<b>I</b>	Máxima autoridad remite	Autorización del proceso de PTH	La máxima autoridad remite la respuesta al directo de talento humano dando a conocer la aprobación de la Planificación.	Aprobación de la Planificación.

### 9.1.3. Diagrama de Flujo del Proceso del Subsistema de Planificación

El resultado es un diagrama de flujo que representa el proceso del subsistema de planificación de talento humano en el Instituto de Educación Superior de la Zona 3. El diagrama describe de manera clara y estructurada las etapas y actividades involucradas en la planificación del talento humano dentro de la institución, permitiendo visualizar el flujo de tareas, los responsables y la secuencia lógica del proceso.

**Figura 5.**  
*Diagrama de flujo del Proceso de Planificación de Talento Humano*



**Resultado:**

El proceso de Planificación de Talento Humano (PTH), inicia con un análisis de la situación actual de la institución, donde se evalúa el crecimiento, la apertura de nuevas carreras o programas, y se determina el número de personal docente y administrativo necesario. Este análisis lo realiza un análisis asignado basándose en el Plan Estratégico de la Institución y sus objetivos.

Posteriormente, la dirección de Talento Humano realiza un levantamiento de necesidades, elaborando un informe que se presenta a la máxima autoridad (Rector/a) para su aprobación. Con la autorización del Rector/a, el director de Talento Humano solicita a las direcciones departamentales un levantamiento de necesidades detallado, justificando la cantidad de personal idóneo que se requiere.

Las unidades departamentales remiten sus justificaciones a la dirección de Talento Humano, quien consolida la información para obtener un diagnóstico del personal necesario. A partir de este diagnóstico, solicita al proceso de nómina el presupuesto requerido y se gestiona una certificación presupuestaria con el departamento financiero. Este mismo, tras evaluar la solicitud, emite la certificación presupuestaria, para finalmente, la dirección de Talento Humano elabora un informe de planificación que se presenta al Rector/a para su aprobación final.

Este proceso, que involucra directes actores con el departamento de Talento Humano, las direcciones departamentales, el área financiera y la máxima autoridad, busca asegurar una gestión eficiente del Talento Humano, alineando la contratación de personal con las necesidades y los objetivos estratégicos de la institución.

***9.2. Proceso del Subsistema de Selección de Talento Humano.***

El objetivo del proceso de Selección de Talento humano es el de calificar al postulante idóneo para ocupar un cargo en la Institución, cubriendo las necesidades y requerimientos de esta.

El proceso de Selección de Talento Humano del Instituto de Educación Superior de la Zona 3, se realiza de dos maneras: una dirigida al personal docente ocasional y otra al personal administrativo y operativo.

### 9.2.1. Fases del Proceso del Subsistema de Selección de Talento Humano: Personal Docente Ocasional

Dicho proceso fue levantado de acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Institución de Educación Superior de la Zona 3, como se muestra en la Tabla 5, se da a conocer las distintas fases que se debe seguir para cumplir con éxito el cumplimiento del proceso de Selección del Personal Docente Ocasional.

**Tabla 5.**

*Fases del Proceso del Subsistema de Selección: Personal Docente Ocasional*

<b>Fases del Proceso del Subsistema de Selección de Talento Humano: Personal Docente Ocasional</b>	
<b>a) Levantamiento de necesidades.</b>	Las facultades y extensiones realizan el levantamiento de necesidades y lo emiten al vicerrectorado académico.
<b>b) Remisión de necesidades</b>	El Vicerrectorado Académico remite al Departamento de Talento Humano las necesidades levantas para iniciación del proceso.
<b>c) Petición de certificación presupuestaria</b>	Talento Humano realiza el informe técnico y solicita la certificación presupuestaria al departamento financiero
<b>d) Aceptación de certificación presupuestaria</b>	El Departamento Financiero realiza la aceptación de la certificación presupuestaria y da inicio al proceso de selección
<b>e) Recepción de carpetas y cierre del proceso</b>	Desde el día establecido en el cronograma que para el efecto se apruebe se realizará la recepción de la documentación de los postulantes en la Unidad Administrativa de Talento Humano, de 08h00 a 16h30. Al finalizar la etapa de recepción de carpetas acorde al cronograma establecido, con la presencia de las autoridades se levantará un acta en el que conste el número total de carpetas recibidas durante los días de recepción. De manera inmediata la Unidad Administrativa de Talento Humano, mediante acta, entregará los documentos de los postulantes a la secretaria de Vicerrectorado Académico, custodio legal a partir de la recepción de la documentación.

---

<b>f) Revisión de requisitos</b>	<p>La comisión de Selección del Concurso estará conformada por el/la Vicerrector/a Académico y de Investigación, quien presidirá la Comisión, los Decanos de Facultad, los directores de las Extensiones, el director del Centro de Idiomas, director de Postgrado, participará en calidad de integrante con voz, el director de Talento Humano. La Comisión de Selección, procederá a clasificar de acuerdo con los requerimientos de cada Facultad, extensiones, centro de idiomas y postgrado, según el cumplimiento de la pertinencia del título de cuarto nivel que consta en el requerimiento, se analizará el Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de títulos profesionales y grados académicos emitido por el Consejo de Educación Superior y de acuerdo con las normas CINE de la UNESCO. De igual manera se revisarán los documentos que constan en la convocatoria.</p> <p>Los postulantes que no cumplan con el requisito de título de cuarto nivel de acuerdo con el requerimiento no continuaran en el proceso.</p>
<b>g) Comunicación a los postulantes no admitidos</b>	<p>La comisión de Selección revisará el cumplimiento de requisitos, mediante el Formulario N°1, e informará a través de la Unidad Administrativa de Talento Humano, a los postulantes no admitidos en el proceso, por falta de requisitos.</p>
<b>h) Selección de los postulantes</b>	<p>Los postulantes admitidos previo cumplimiento de requisitos, pasarán a la etapa de revisión de documentos y calificación de méritos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="895 1301 1342 1359"><b>a.</b> Para la aplicación de méritos se debe utilizar una matriz.</li><li data-bbox="895 1361 1382 1451"><b>b.</b> Posterior a la calificación de los méritos se elaborará el Formulario N°2, donde constará la calificación para la selección.</li><li data-bbox="895 1453 1398 1599"><b>c.</b> La Comisión de Selección, elaborará el informe con los mejores puntuados por cada requerimiento. Los cinco mejores puntajes por cada requerimiento pasarán a la etapa de oposición.</li></ul>

---

---

Luego de su aprobación, pasará a conocimiento público a través de la página web institucional y los correos descritos en el formulario de postulación.

- i) Etapa de Oposición**
- a.** La Etapa de Oposición consta de una prueba de conocimientos y una clase demostrativa, las facultades, extensiones, centro de idiomas y postgrado, elaborarán la prueba de conocimientos, por lo que remitirán a la Comisión de Selección, los instrumentos con las preguntas diseñadas a través de reactivos, que tendrá un puntaje de 30 puntos la evaluación de conocimientos, y se realizará el día establecido en el cronograma, a partir de las 10h00. Los postulantes que no concurran a rendir la prueba en el fecha y hora fijada serán descalificados del proceso.
  - b.** La clase demostrativa se realizará de acuerdo con cronograma establecido por el Vicerrectorado Académico y de Investigación, en conjunto con las facultades, extensiones, centro de idiomas, postgrados. La exposición de la clase demostrativa versará sobre el campo del conocimiento, en una de las asignaturas por las que optó el postulante al aplicar. Los temas serán definidos por los directores de Carrera, director del centro de idiomas, director de postgrados. La exposición se llevará a cabo bajo la presencia del representante de la Comisión afín al requerimiento, tendrá una calificación de 40 puntos y tendrá una duración de 10 minutos (30 exposición / 10 min para preguntas), se calificará de acuerdo con el cuadro de valoración.
  - c.** El informe final de la calificación y selección de los ganadores del concurso se elaborará por parte de la Comisión de Selección, de cuyo contenido tendrá responsabilidad directa y legal.
  - d.** Dicho informe final pasará a conocimiento de la autoridad nominadora, en este caso el Rector de la Universidad, para el trámite pertinente en la Unidad Administrativa.
  - e.** De acuerdo con el cronograma, se procederá a la notificación de los ganadores del concurso de Selección de Personal Académico no titular, y a quienes no culminen el proceso y la convocatoria para la entrega de la respectiva carga horaria según el distributivo de trabajo presentado por cada facultad, extensiones, centro de idiomas y postgrados.
-

**9.2.1.1. Matriz de Procesos del Subsistema de Selección: Personal Docente Ocasional.**

El resultado obtenido es una matriz de procesos correspondiente al subsistema de selección de talento humano para el personal docente ocasional. Esta matriz estructura y detalla cada fase del proceso, garantizando una gestión eficiente y alineada con los requerimientos institucionales.

**Tabla 6.**

*Matriz de Procesos del Subsistema de Selección de Talento Humano: Personal Docente Ocasional*

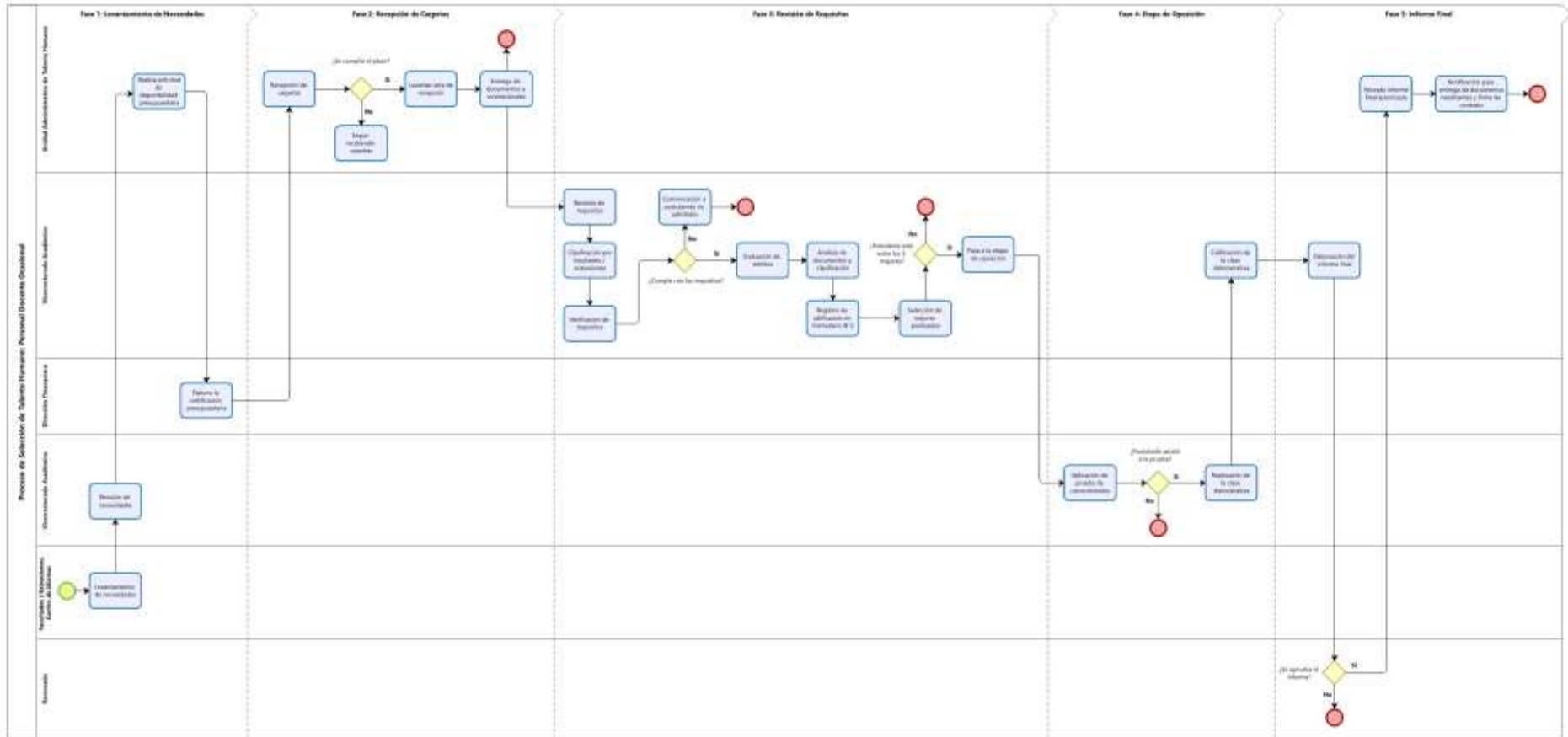
Proceso	Responsable	Actividad	Detalle	Documentos
<b>A</b>	Facultades y Extensiones	Levantamiento de necesidades.	Las facultades realizan el levantamiento de necesidades y lo emiten al vicerrectorado académico.	Matriz de necesidades
<b>B</b>	Vicerrectorado Académico	Revisión de necesidades	El Vicerrectorado Académico remite al Departamento de Talento Humano las necesidades levantas para iniciación del proceso.	Informe de necesidades
<b>C</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano	Petición de certificación presupuestaria	Talento Humano realiza el informe técnico y solicita la certificación presupuestaria al departamento financiero	Solicita de certificación presupuestaria
<b>D</b>	Departamento Financiero	Elaboración de certificación presupuestaria	El Departamento Financiero realiza el proceso para emisión de la certificación presupuestaria y da inicio al proceso de selección	Certificación presupuestaria para el proceso
<b>E</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano	Recepción de carpetas y cierre del proceso	Recibir la documentación de los postulantes; levantar un acta con el número total de carpetas recibidas; entregar los documentos a la Secretaría del Vicerrectorado Académico.	Acta de recepción de carpetas
<b>F</b>	Vicerrectorado Académico	Revisión de requisitos	Clasificar a los postulantes según el cumplimiento de los requisitos; analizar la pertinencia del título de cuarto nivel; revisar los documentos de la convocatoria.	Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de títulos, normas CINE de la UNESCO, documentos de la convocatoria.
<b>G</b>	Vicerrectorado Académico	Comunicación a los postulantes no admitidos	Informar a los postulantes no admitidos por falta de requisitos.	Formulario N°1
<b>H</b>	Vicerrectorado Académico	Proceso de Selección	Revisar y calificar los méritos de los postulantes admitidos.	Matriz de méritos, Formulario N°2

<b>I</b>	Vicerrectorado Académico	Selección de postulantes para la etapa de oposición	Elaborar un informe con los cinco mejores puntuados por cada requerimiento.	Informe de selección
<b>J</b>		Etapa de Oposición		
<b>a.</b>	Vicerrectorado Académico	Prueba de conocimientos	Elaborar y aplicar una prueba de conocimientos con un puntaje de 30 puntos.	Instrumentos con preguntas (reactivos)
<b>b.</b>	Vicerrectorado Académico	Clase demostrativa	Realizar una clase demostrativa con una calificación de 40 puntos; la exposición versará sobre el campo del conocimiento en una de las asignaturas por las que optó el postulante.	Cuadro de valoración
<b>c.</b>	Vicerrectorado Académico	Elaboración del informe final	Elaborar el informe final de la calificación y selección de los ganadores del concurso.	Informe final de calificación y selección
<b>d.</b>	Rectorado	Recepción del informe final	Recibir el informe final para el trámite pertinente.	Informe final de calificación y selección
<b>e.</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano	Recepción del informe final autorizado	Recibir el informe final autorizado para el trámite pertinente.	Informe final
<b>f.</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano	Notificación de entrega de documentos habilitantes para el contrato y elaboración de contrato.	Notificar a los ganadores del concurso y a quienes no culminen el proceso; convocar para la entrega de documentos habilitantes y posteriormente firma del contrato.	Contrato

### ***9.2.1.2. Diagrama de Flujo del Subsistema de Selección: Personal Docente Ocasional.***

El Resultado obtenido es un diagrama de flujo que representa el subsistema de selección de talento humano para el personal docente ocasional. Este diagrama detalla de manera clara y estructurada cada una de las etapas de proceso, permitiendo visualizar el flujo de actividades, los criterios de evaluación y la toma de decisiones involucrados en la selección de candidatos.

**Figura 6.**  
*Diagrama de flujo del Proceso de Selección de Talento Humano: Docentes Ocasionales*



### **Resultado:**

El proceso de Selección de Personal académico no titular se centra en la evaluación rigurosa de los candidatos para asegurar la idoneidad de los contratados. Este proceso inicia con la recepción de carpetas y la verificación del cumplimiento de requisitos por parte de la Comisión de Selección, la cual está conformada por autoridades académicas. Los postulantes que cumplen con los requisitos pasan a la etapa de evaluación de méritos, donde se califican sus antecedentes académicos y profesionales.

Los mejores puntuados en la etapa de méritos avanzan a la etapa de oposición, que consta de una prueba de conocimiento y una clase demostrativa. Ambas evaluaciones son diseñadas y calificadas por las facultades o unidades académicas requirentes del personal. La Comisión de Selección elabora un informe final con los resultados, el cual se presenta al ente Rector para su aprobación.

Finalmente, se notifica a los ganadores del concurso y se procede a la asignación de su carga horaria. Este proceso busca garantizar la transparencia y objetividad en la selección de personal académico, mediante la evaluación de méritos, conocimientos y habilidades de los candidatos.

### **9.2.2. Fases del Proceso del Subsistema de Selección: Personal Administrativo y Operacional**

Se presenta la realización del levantamiento de las fases del proceso del subsistema de selección del Personal Administrativo y Operacional, la cual nos permite identificar las etapas a seguir para cumplir correctamente con el proceso de Selección

**Tabla 7.**

*Fases del Proceso del Subsistema de Selección: Personal Administrativo y Operativo*

<b>Fases del Proceso del Subsistema de Selección: Personal Administrativo y Operacional</b>	
<b>a) Elaboración del informe de necesidad de personal</b>	Elaboración del informe de necesidades de la unidad requirente, ya sean unidades administrativas y/o académicas y remitir al Vicerrector Administrativo y/o Académico.
<b>b) Receptar informe de necesidades administrativas y/o académicas</b>	El Vicerrector Administrativo y/o Académico, revisa y aprueba los informes de necesidades que requieren las unidades administrativas y/o académicas.
<b>c) Analizar el criterio de contratación</b>	Se analizan y definen los criterios que serán utilizados para la contratación del personal tanto académico como administrativo

<b>d) Receptar el informe de necesidades con la autorización de inicio del proceso</b>	Talento humano, recepta el informe con la autorización y procede a elaborar el informe técnico para la solicitud de disponibilidad presupuestaria y se lo envía a la dirección financiera.
<b>e) Dirección financiera remite la disponibilidad de recursos</b>	La dirección financiera remite a Talento Humano la solicitud de disponibilidad de recursos para dar inicio al proceso de selección.
<b>f) Publicar en canales de difusión</b>	La institución da a conocer las necesidades que posee la institución a través de medios digitales para atraer personal altamente calificado que cumplan los requisitos de ingreso.
<b>g) Ingresar y subir hoja de vida en el sistema creado por la institución</b>	El postulante debe ingresar al sistema y cargar la hoja de vida con los datos correspondientes como datos personales, experiencia laboral, títulos, etc.
<b>h) Descargar perfiles</b>	El analista de talento humano descarga los perfiles idóneos.
<b>i) Buscar perfiles en el sistema</b>	El analista junto y/o vicerrector académico, buscan en el sistema todos los perfiles que se adaptan a los requerimientos
<b>j) Validar perfiles</b>	El analista de talento humano revisa y verifica que los perfiles cumplan con los requerimientos como formación académica, experiencia, entre otras.
<b>k) Selección de perfiles</b>	El analista de talento humano selecciona tres hojas de vida, los cuales cumplan con los perfiles para ocupar el puesto o vacante basándonos en los requerimientos.
<b>l) Elaborar informe de selección</b>	El analista de talento humano elabora un informe de selección con los postulantes seleccionados y se lo envía al director de Talento Humano.
<b>m) Receptar y remitir el informe de aprobación</b>	El director de Talento Humano, recepta y remite el informe con los perfiles aprobados de los postulantes a la máxima autoridad.
<b>n) Aprobar el informe</b>	La máxima autoridad, aprueba el informe y autoriza la elaboración y suscripción del contrato de los postulantes.
<b>o) Notificación al postulante</b>	Se notifica al postulante ganador, para presentación de documentos habilitantes y suscripción del contrato.

### ***9.2.2.1. Matriz de Procesos del Subsistema de Selección: Personal Administrativo y Operacional.***

Se presenta la matriz de procesos para el subsistema de selección de talento humano, enfocada en el personal administrativo y operativo. Esta matriz permite estructurar y optimizar

las etapas del proceso de selección, garantizando la transparencia, eficiencia y adecuación de los perfiles a las necesidades institucionales.

**Tabla 8.**

*Matriz de Procesos del Subsistema de Selección de Talento Humano: Personal Administrativo y Operacional.*

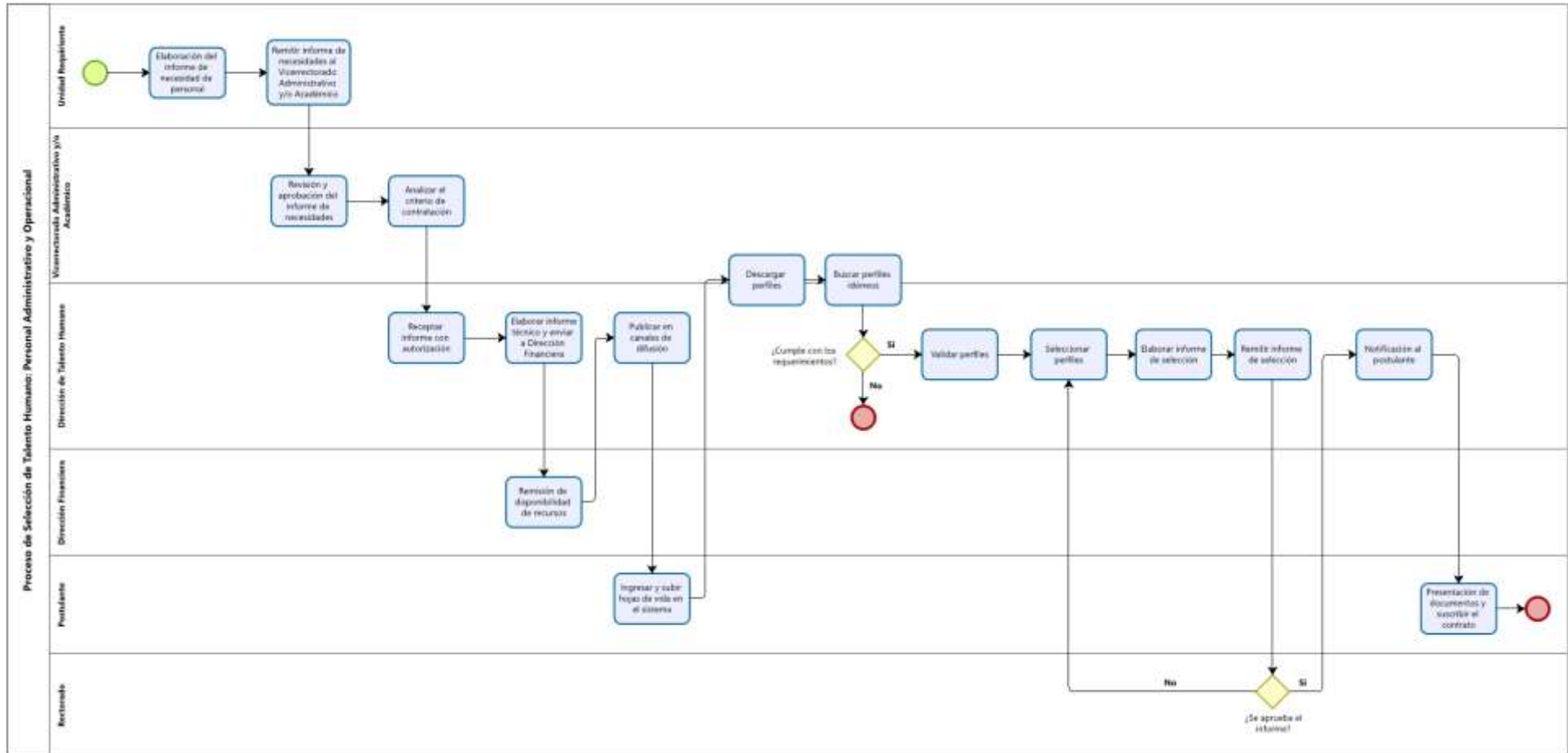
<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Documentos</b>
<b>A</b>	Unidad requirente (Administrativa/Académica)	Elaboración del pedido de necesidades de personal	Elaborar el informe de necesidades de la unidad requirente sean Unidades Administrativas y/o Académicas.	Informe de necesidades de personal.
<b>B</b>	Vicerrector Administrativo y/o Académico	Receptar informe de necesidades	Revisar y aprobar los informes de necesidades.	Informe de necesidades de personal
<b>C</b>	Vicerrectorado Administrativo y/o Académico	Analizar el criterio de contratación	Analizar y definir los criterios para la contratación de personal.	Criterios de contratación
<b>D</b>	Dirección de Talento Humano	Receptar informe (pedido de contratación) y solicitar disponibilidad presupuestaria	Receptar el informe con la autorización, elaborar el informe técnico para la solicitud de disponibilidad presupuestaria y enviarlo a la Dirección Financiera.	Informe de necesidades de personal, informe técnico de solicitud presupuestaria
<b>E</b>	Dirección Financiera	Remitir la disponibilidad de recursos	Remitir a Talento Humano la solicitud de disponibilidad de recursos.	Solicitud de disponibilidad de recursos
<b>F</b>	Talento Humano y Comunicación Institucional	Publicar en canales de difusión	Dar a conocer las necesidades de la institución a través de medios digitales.	Publicación en medios digitales
<b>G</b>	Postulante	Ingresar y subir hoja de vida al sistema y/o Físicos	Ingresar al sistema y cargar la hoja de vida con los datos correspondientes.	Hoja de vida
<b>H</b>	Comisión designada para el efecto	Descargar perfiles	Descargar los perfiles idóneos.	Perfiles descargados
<b>I</b>	Analista y/o Vicerrector Académico	Buscar perfiles en el sistema	Análisis de los perfiles que se adaptan a los requerimientos.	Hoja de vida
<b>J</b>	Analista de Talento Humano	Validar perfiles	Revisar y verificar que los perfiles cumplan con los requerimientos.	Hoja de vida

<b>K</b>	Analista de Talento Humano	Selección de perfiles	Seleccionar tres hojas de vida que cumplan con los perfiles para ocupar el puesto.	Hoja de validación de perfiles
<b>L</b>	Comisión y/o Analista de Talento Humano	Elaborar informe de selección	Elaborar un informe de selección con los postulantes seleccionados y enviarlo al director de Talento Humano.	Informe de selección
<b>M</b>	Dirección de Talento Humano	Receptar y remitir el informe de aprobación	Receptar y remitir el informe con los perfiles aprobados a la máxima autoridad.	Informe de selección
<b>N</b>	Máxima autoridad	Aprobar el informe	Aprobar el informe y autorizar la elaboración y suscripción del contrato.	Informe de selección, contrato
<b>O</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano	Notificación al postulante	Notificar al postulante ganador para la presentación de documentos y suscripción del contrato.	Contrato

### ***9.2.2.2. Diagrama de Flujo del Subsistema de Selección: Personal Administrativo y Operacional.***

El resultado del análisis es un diagrama de flujo que representa el subsistema de selección de talento humano para el personal administrativo y operativo. Este diagrama detalla las etapas clave del proceso, desde la convocatoria y recepción de postulaciones hasta la validación de perfiles, selección y contratación del personal, proporcionando una visión clara y estructurada del procedimiento.

**Figura 7.**  
 Diagrama de flujo del Proceso de Selección de Talento Humano: Personal Administrativo y Operacional.



**Resultado:**

El proceso de reclutamiento y selección de personal inicia con la propuesta de una plataforma para recopilar perfiles de candidatos. Para posteriormente, las unidades administrativas o académicas que requieren personal elaboran un informe de necesidades que se remite al Vicerrector correspondiente para su revisión y aprobación.

Paralelamente, se definen los criterios de contratación. Una vez autorizado el proceso, el área de Talento Humano solicita a la dirección financiera la disponibilidad de recursos. Una vez, con la aprobación financiera, se procede a publicar las vacantes en medios digitales para atraer candidatos.

Los Interesados ingresan sus hojas de vida en la plataforma, para que luego el analista de Talento Humano en conjunto con el Vicerrector Administrativo, si es necesario, buscan, descargan y validan los perfiles que cumplen con los requisitos. Para luego, seleccionar la terna que mejor se adapten a las necesidades requeridas y elaboran un informe de selección que se envía al director de Talento Humano y a la máxima autoridad para su aprobación.

Finalmente, se notifica al candidato seleccionado para la presentación de documentos y firma de contrato. Dicho proceso busca asegurar la selección del personal más idóneo para la institución, a través de una plataforma digital que facilita la recepción y evaluación de candidatos.

**10. CONCLUSIONES**

El estudio permitió mapear de manera efectiva los procesos de los subsistemas de planificación y selección dentro de la gestión del talento humano en la Institución de Educación Superior de la Zona 3. A través del análisis realizado, se logró identificar cada una de las fases del proceso, los responsables de su ejecución y los documentos habilitantes requeridos para su continuidad. Esta sistematización contribuye a una mejor comprensión y gestión de los procesos, facilitando su optimización y permitiendo una toma de decisiones más eficiente en la administración del talento humano.

Se fundamentó epistemológicamente los subsistemas de planificación y selección de la gestión del talento humano, identificando las teorías y enfoques más relevantes que sustentan la importancia de estos procesos en las organizaciones. Se evidenció que la planificación y selección de talento son pilares fundamentales para garantizar la alineación entre las competencias del personal y las necesidades estratégicas de la institución. Además, se destacó

la necesidad de adoptar prácticas modernas y basadas en evidencia para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico detallado de los procesos actuales de planificación y selección en la institución estudiada. A través de técnicas cualitativas como entrevistas, focus group y análisis documental, se identificaron debilidades significativas, como la falta de estandarización, la ausencia de documentación clara y la carencia de herramientas digitales que agilicen los procesos. Estas deficiencias han generado una alta rotación de personal, desalineación entre las competencias de los trabajadores y las necesidades institucionales, y una disminución en la calidad educativa y administrativa.

Finalmente, se procedió al rediseño de los subsistemas de planificación y selección, proponiendo una estructura más clara y eficiente. Se diseñaron diagramas de flujo y matrices de procesos que permiten visualizar de manera secuencial y ordenada cada etapa de los subsistemas. Esto permitió optimizar la gestión del talento humano y mejorar la alineación entre los perfiles de los candidatos y las necesidades institucionales, contribuyendo a una gestión del personal más efectiva y transparente.

## **11. RECOMENDACIONES**

Se sugiere la estandarización y automatización de los procesos mapeados en los subsistemas de planificación y selección de la Gestión del Talento Humano. Esto permitirá mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de ejecución y minimizar posibles errores en la gestión. A través de herramientas tecnológicas que permitan el seguimiento y el control de cada fase del proceso, esto garantizará una mayor trazabilidad y mejorando la toma de decisiones dentro de la institución de Educación Superior.

Para fortalecer la fundamentación epistemológica de los subsistemas de planificación y selección, se recomienda llevar a cabo un exhaustivo análisis de la literatura existente sobre teorías y enfoques en gestión del talento humano. Esto debería incluir la revisión de estudios de caso y prácticas exitosas en instituciones similares a la estudiada. La integración de estas teorías en un marco coherente no solo proporcionará una base sólida para la investigación, sino que también servirá de guía para la implementación de estrategias eficaces que alineen los objetivos de la gestión del talento humano con las necesidades estratégicas de la institución.

Con base al diagnóstico de los subsistemas actuales, se sugiere implementar un sistema de evaluación periódica que permita monitorear y analizar el desempeño de los procesos de selección y planificación. Esta evaluación puede incluir encuestas al personal, entrevistas y

grupos focales que recojan la percepción y experiencia de los trabajadores con los procesos existentes. Esto no solo facilitará la identificación de cuellos de botella y redundancias, sino que también ayudará a ajustar continuamente los procedimientos con el objetivo de mejorar su eficiencia y efectividad, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes de la institución.

Para el rediseño de los subsistemas de planificación y selección, es recomendable aprovechar herramientas tecnológicas que apoyen la digitalización de procesos, como software de gestión de recursos humanos que faciliten la automatización, junto con capacitaciones que acompañen su preparación en el uso de estos sistemas. La creación de flujogramas actualizados que representen visualmente los nuevos procesos simplificados que pueden ser vitales para asegurar la claridad y cumplimiento por parte del personal.

Además, se recomienda continuar con el mapeo de procesos de los demás subsistemas de talento humano, con el objetivo de estandarizar aspectos clave en cada procedimiento. Esta continuidad en la investigación permitirá a la institución mantenerse a la vanguardia en la adopción de mejores prácticas en gestión del talento humano dentro del ámbito educativo.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2022). The link between perceived HRM practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12415>.
- Ansar, N., y Baloch, A. (2018). Talento y gestión del talento: definición y problemas. *IBT Journal of Business Studies (JBS)* , 1 (2).
- Arellano, V. A. (2019). Mapeo de procesos y su impacto. [Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa]. Intituto Tecnológico de Orizaba.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Arrieta, G. (s.f.). *Planificación de Recursos Humanos*. Revista academia.edu. [https://www.academia.edu/25177461/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.academia.edu/25177461/Planificaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos)
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2020). "A systematic review of human resource management systems and their measurement." ("A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their ...") *Journal of Management*, 46(4), 756-787. <https://doi.org/10.1177/0149206318774627>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2021). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Cabrera, D. (2021). La gestión del talento humano en las universidades ecuatorianas. *Revista Científica de Administración*, 15(1), 45-58.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
- Caurin, J. (25 de Enero de 2018). Proceso Administrativo. Recuperado el 17 de Julio de 2020, de *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/proceso-administrativo>
- Cevallos, C., Salazar, L., & Guerrero, M. (2020). Challenges and opportunities for talent management in public higher education institutions in Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 92-110. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.3450>.

- Collings, D. G., & Isichei, M. (2021). A relational perspective on talent management: The role of social capital in the development of high-potential employees. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1833-1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1825678>.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Consejo de Educación Superior (CES). (2022). Informe de gestión del talento humano en instituciones de educación superior en Ecuador. *Boletín CES*, 19(2), 45-58.
- Espinoza, E. E. (2020). "La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico." *Revista Conrado*, Vol. 16(No. 75), pp. 103-110.
- Fernández, A., Martínez, L., & Rivera, P. (2023). Strategic human resource management in higher education institutions: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100799. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100799>.
- GAD Municipal de Tulcán (2021). *Planificación de Talento Humano 2021*. <https://gmtulcan.gob.ec/repositorio/2021/administrativo/septiembre/PLANIFICACION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%202021.pdf>
- Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmérica*, Vol. 9(No. 3), pp. 1-5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. y Scullion, H. (2020). Gestión del talento: el contexto importa. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 31 (4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- García Diana (2020). Mapeo de procesos y su alcance. Instituto Tecnológico de Orizaba.
- García, M. (2020). *La gestión del talento humano en las universidades públicas españolas: un enfoque en la planificación y selección de personal*. *Revista Europea de Gestión Universitaria*, 15(2), 45-60.
- García, M., Valverde, A., & Gómez, R. (2021). Higher education governance and human resource management: Challenges and strategies in Latin America. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(2), 193-211. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1842367>.

- Gomathy, C.K., Varun Reddy, K., Vikas Reddy, K. (2022). The Impact of Human Resource Planning on Productivity. *International Journal Of Scientific Resarch in Engineering and Management*. Vol. 6(No. 04), pp. 1-6. DOI: 10.55041/IJSREM12034.
- Gómez, J., & Pérez, S. (2022). The impact of human resource practices on academic staff performance in Ecuadorian universities. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 473-490. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0172>.
- González, A., & Martínez, J. (2021). Digitalización de procesos en la gestión del talento humano en universidades ecuatorianas. *Revista de Innovación Educativa*, 12(2), 30-42.
- González, E. J. (2019). Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana. [ Tesis de Ingeniera en Marketing]. *Universidad Técnica de Machala*.
- Guest, D. (2021). *Human Resource Management and Performance*. Wiley.
- Gutiérrez, P. K. (2020). Flujo de producción del laboratorio Cresbio S.A. Comuna Curia. [Tesis de Licenciado en Administración de Empresas]. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Huerta, Z. A. (2016). Mapeo de Procesos. *Orizaba*, 1-20. [https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Jekiel, C. M. (2020). "Lean human resources: redesigning HR processes for a culture of continuous improvement." ("Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Cu...") Productivity Press.
- Jiménez, P., López, A., & Martínez, J. (2023). Talent management strategies in higher education institutions: A case study from Ecuador. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 57-75. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21458>.
- Juan Carlos Castillo, M., Juan, C. y Bermejo, S., Marianela. (2019): "El proceso de selección del personal en algunas instituciones de educación superior del Ecuador", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (marzo 2019). En línea <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/seleccion-personal-instituciones.html>

- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. (“(PDF) Talent Management: A Review - Academia.edu”)
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. (“(PDF) Talent Management: A Review - Academia.edu”)
- López, J. (2021). *Análisis de los procesos de planificación y selección en la gestión del talento humano en universidades colombianas*. *Revista Latinoamericana de Administración Educativa*, 10(3), 78-92.
- Márquez, M. A. (2013). *Metodologías para realizar Mapeo de Procesos*. [Tesis de Ingeniera Química]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mendoza, L., & López, P. (2021). *El impacto del mapeo de procesos en la gestión administrativa de las universidades ecuatorianas*. *Revista de Administración Universitaria*, 15(4), 112-127.
- Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. (“Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen”) ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 608-620.
- Moreno, R., & Quintero, L. (2023). Human resource management practices and organizational commitment in public universities. *Public Organization Review*, 23(1), 79-94. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00604-5>.
- Navas Zamora, M. S. (2022). *Diseño de subsistemas de Gestión de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- No, R. E. S. O. L. U. C. I. Ó. N. (2022). *Reglamento Interno del Sistema de Administración del Talento Humano*.

- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *The Future of Work in a Globalized World*. OIT.
- Pereyra, L. E. (2020). *Metodología de la Investigación*. México: Klik Soluciones Educativas. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=x9s6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Pinargote, P. J., & Pico, M. M. (2023). "Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica." ("Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del ... - Dialnet") *Polo del Conocimiento*, 8(5), 1308-1324.
- Prieto, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Pontificia Universidad Javeriana*, Vol. 18(No. 46), pp. 1-27. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Quinapanta, C. A., & Junco, V. H. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico: Human Talent Management Models. ("Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico: Human Talent Management Models. Critical Analysis") *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 11(1), 1-17. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/847/559>
- Ramírez, M., Salinas, P., & Vásquez, R. (2021). The role of talent management in university governance in Ecuador. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(2), 87-105. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.12.2.1111>.
- Rodas, F. D., & Pacheco, V. G. (2020). Focus Groups: A Framework for Implementation. *Innova Research Journal*, Vol. 5(No. 3), pp. 182-195. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Rojas Neira, M. T. (2020). "Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano." ("Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del ...")
- Rosado C, María T. & Zambrano A., Luisa D. (2022). Propuestas de rediseño de procesos de la unidad de talento humano del gobierno autónomo descentralizado del cantón Sucre. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix

- López]. Repositorio institucional de la Universidad ESPAMMFL. [https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1747/TIC\\_AP13D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1747/TIC_AP13D.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ruiz, M., & Díaz, J. (2023). Analyzing the impact of human resource management systems on the performance of academic staff. *International Journal of Educational Development*, 92(1), 102621. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102621>.
- Salto Buri, V. R. (2019). *Modelo de Gestión Organizacional para mejorar los Subsistemas de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona sur de Manabí*. (“Modelo de gestión organizacional para mejorar los ... - Dialnet”) [Tesis de Doctor en Administración]. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Sánchez, L., Morales, A., & Flores, D. (2023). Challenges and solutions in talent management in higher education institutions in Ecuador. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(3), 276-293. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2115674>.
- Santiago, N. (2018). Formulación de presupuestos. Presupuesto maestro. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- Silva, R. (2020). Planificación estratégica del talento humano en instituciones educativas: un enfoque integral. Universidad de Chile, Editorial Académica.
- Solís Moreno, E. E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano).
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Tania, P. V. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Vol. 45(No. 3), pp. 1-7. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>.
- Tirado Palacios, A. F. (2023). *Gestión del talento humano por competencias, en los subsistemas de planificación, clasificación y selección del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*. (“Gestión del talento humano por competencias, en los

subsistemas de ...”) [Tesis de Licenciado de Empresas]. Universidad Técnica de Ambato.

Torres, S. (2023). Mapeo de Procesos en la Gestión del Talento Humano en una Facultad de Educación. *Boletín de Investigación Educativa*, 8(3), 78-92.

Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba - Ecuador: Instituto de Investigaciones.