



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“MAPEO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
CAPACITACIÓN 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 Licenciada en Gestión del Talento Humano

Autor:

Karla Yecenia Sanmartin Vargas

Tutor:

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, Ph.D.

LATACUNGA - ECUADOR

AGOSTO – 2025

Índice general

| | |
|---|------|
| INFORMACIÓN GENERAL..... | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1 El problema..... | 1 |
| 1.2 Justificación de la investigación | 3 |
| 1.3 Pregunta de investigación | 4 |
| 1.4 Objetivo de la investigación..... | 4 |
| 1.4.1 General | 4 |
| 1.4.2 Específicos | 4 |
| 1.5 Beneficiarios | 6 |
| 1.5.1 Beneficiarios Directos | 6 |
| 1.5.2 Beneficiarios indirectos..... | 6 |
| CAPÍTULO II | 7 |
| 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 7 |
| 2.1 Antecedentes | 7 |
| 2.2 Procesos | 9 |
| 2.3 Mapeo de procesos..... | 11 |
| 2.4 Gestión del Talento Humano | 15 |
| 2.5 Subsistemas del talento humano | 17 |
| 2.6 Evaluación del desempeño..... | 19 |
| 2.7 Capacitación..... | 24 |
| CAPÍTULO III..... | 29 |
| 3 MARCO METODOLÓGICO | 29 |
| 3.1 Metodología empleada..... | 29 |
| 3.2 Enfoque de la investigación..... | 29 |
| 3.3 Tipo de investigación..... | 30 |
| 3.4 Diseño de la investigación | 31 |
| 3.5 Población..... | 32 |
| 3.6 Método de la investigación | 33 |
| 3.7 Métodos de recolección de Información..... | 33 |
| 3.8 Métodos de procesamiento de información | 36 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| CAPÍTULO IV..... | 38 |
| 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 38 |
| 4.1 Análisis de las entrevistas | 38 |
| 4.2 Interpretación general de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación..... | 54 |
| CAPÍTULO V | 56 |
| 5 PROPUESTA | 56 |
| 5.1 Rediseño de los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación... .. | 56 |
| 5.2 Rediseño del proceso de Evaluación del Desempeño..... | 57 |
| 5.2.1 Caracterización..... | 57 |
| 5.2.2 Cadena de valor..... | 58 |
| 5.2.3 Descripción del proceso | 59 |
| 5.2.4 Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño..... | 62 |
| 5.3 Rediseño del proceso de Capacitación..... | 64 |
| 5.3.1 Caracterización..... | 64 |
| 5.3.2 Cadena de valor..... | 65 |
| 5.3.3 Descripción del proceso | 66 |
| 5.3.4 Diagrama de flujo del proceso de Capacitación..... | 70 |
| CAPÍTULO VI..... | 72 |
| 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 72 |
| 6.1 Conclusiones | 72 |
| 6.2 Recomendaciones | 73 |
| CAPÍTULO VII | 75 |
| 7 BIBLIOGRAFÍA..... | 75 |
| 8 ANEXOS..... | ¡Error! Marcador no definido. |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Cronograma de actividades para los objetivos específicos | 4 |
| Tabla 2 Beneficiarios directos | 6 |
| Tabla 3 Simbología ANSI | 12 |
| Tabla 4 Población | 32 |
| Tabla 5 Versionates de la investigación | 32 |
| Tabla 6 Dimensiones de la entrevista..... | 34 |
| Tabla 7 Puntajes y promedios de la escala de Likert para la validación por juicio de expertos | 35 |
| Tabla 8 Observaciones de los expertos a la guía de entrevista | 36 |
| Tabla 9 Resultado de análisis cualitativo | 55 |
| Tabla 10 Caracterización del proceso de Evaluación del Desempeño | 57 |
| Tabla 11 Cadena de valor del proceso de Evaluación del Desempeño | 58 |
| Tabla 12 Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño..... | 59 |
| Tabla 13 Caracterización del proceso de Capacitación..... | 64 |
| Tabla 14 Cadena de valor del proceso de Capacitación..... | 65 |
| Tabla 15 Descripción del proceso de Capacitación..... | 66 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Objetivos de los procesos de evaluación y capacitación actuales | 38 |
| Figura 2 <i>Marco normativo institucional</i> | 39 |
| Figura 3 <i>Necesidades de mejora</i> | 40 |
| Figura 4 <i>Evaluación del desempeño</i> | 41 |
| Figura 5 <i>Criterios de evaluación del desempeño</i> | 42 |
| Figura 6 <i>Impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional</i> | 43 |
| Figura 7 <i>Retroalimentación postevaluación</i> | 44 |
| Figura 8 <i>Dificultades en la evaluación del desempeño</i> | 45 |
| Figura 9 <i>Identificación de necesidades de capacitación</i> | 46 |
| Figura 10 <i>Criterios de selección para capacitadores</i> | 47 |
| Figura 11 <i>Eficacia de la capacitación</i> | 48 |
| Figura 12 <i>Desafíos de la capacitación</i> | 49 |
| Figura 13 <i>Interrelación evaluación- capacitación</i> | 50 |
| Figura 14 <i>Evaluación del desempeño en el desarrollo profesional</i> | 51 |
| Figura 15 <i>Articulación de los procesos</i> | 52 |
| Figura 16 <i>Relación entre las unidades de significancia de la evaluación del desempeño y capacitación</i> | 53 |
| Figura 17 <i>Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño</i> | 63 |
| Figura 18 <i>Diagrama de flujo del proceso de Capacitación</i> | 71 |

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Sanmartin Vargas Karla Yecenia con cedula de ciudadanía No.1105129355, declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “MAPEO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”**, siendo el Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, Ph.D, tutor del presente trabajo; y, eximimos a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, 28 julio del 2025



Karla Yecenia Sanmartin Vargas

C.C: 1105129355

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación titulado:

“MAPEO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”, de Sanmartín Vargas Karla Yecenia, 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, 28 de julio del 2025



Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, Ph.D.
C.C. 0502080336
TUTOR

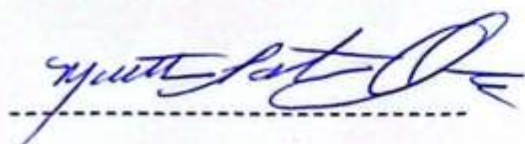
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

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, la postulante: Sanmartín Vargas Karla Yecenia, con el título de Proyecto de Investigación: "MAPEO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN 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 sometidos al acto de sustentación del titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según las normativas institucionales.

Latacunga, 28 de julio del 2025

Para constancia firman:



MG. MARTHA PATRICIA SILVA
C.C. 1716407992
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



MG. ANGEL VILLARROEL
C.C. 0602765406
LECTOR 2 (MIEMBRO)



MG. JUAN PABLO SAFLA
C.C. 0502423429
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, salud y la sabiduría necesaria para culminar este importante logro y unos de mis sueños más grades.

Mi agradecimiento sincero a mi tutor, al Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, por su invaluable orientación, paciencia y conocimientos comportaditos durante este proceso. Su apoyo y compromiso en mi desarrollo académico me ha motivado a dar siempre lo mejor de mí.

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme las herramientas, oportunidades y formación que hicieron posible este logro.

A mi familia y esposo, por ser mi columna emocional y por apoyarme incondicionalmente en los momentos de mayor desafío. A mis amigos y compañeros de estudio, May Giss, Michael, por las largas jornadas de trabajo, por las risas que aliviaron el estrés y llenaron este proceso de recuerdos valiosos.

A todos los que sumaron, desde el más pequeño gesto hasta las mayores ayudas, porque esta victoria no solo es mía, sino de quienes creyeron en mí.

Sanmartin Vargas Karla Yecenia

DEDICATORIA

Con el corazón lleno de gratitud y amor, dedico este logro a las personas que me sostuvieron y han sido mi mayor inspiración.

A Dios, por ser mi fortaleza y guía en cada paso de este camino. Por darme sabiduría cuando dudaba y serenidad cuando el camino se volvió difícil.

A Yuberth mi amado esposo, mi compañero de vida y mi soporte incondicional. Por acompañarme en los días largos, por tu apoyo y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Por tu ternura, sentido del humor y fe en mí. Este logro es nuestro.

A mi madre María mujer de inquebrantable fortaleza, por su apoyo contante, sus consejos en este proceso y por demostrarme que por más difícil que sea el camino se puede, siempre se puede.

A mis hermanos Adrián, Ángel, Karen y Camila, por ser parte de esta etapa de mi vida, siempre los llevo en mi corazón.

A Carmen la madre que la vida me regaló por abrirme las puertas de su hogar y su corazón cuando más lo necesitaba, por su apoyo y motivación constante. A Delia la hermana que encontré en el camino, por su complicidad y su apoyo. Juntas me enseñaron que el amor no conoce de sangre, si no de gestos.

Esta dedicatoria es para la pequeña que fui, que soñaba entre páginas de libretas viejas. No sabía cómo ni cuándo, pero siempre supo que llegaría aquí. Gracias por no rendirme mi niña.

Con amor gratitud eterna.

Sanmartin Vargas Karla Yecenia

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Mapeo de procesos de evaluación del desempeño y capacitación de gestión del Talento Humano: El caso de una institución de educación superior de la Zona 3.

Fecha de inicio: Octubre 2024

Fecha de finalización: Agosto 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:

Sanmartin Vargas Karla Yecenia **C.C.** 1105129355

Tinajero Jiménez Marlon Rubén **C.C.** 0502080336

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.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “MAPEO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONA 3”

Autor:

Sanmartin Vargas Karla Yecenia

RESUMEN

La inexistencia de estandarización y actualización en procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la dirección de talento humano de una institución de educación superior refleja una problemática que dificulta el correcto desarrollo profesional del personal. El objetivo principal fue mapear los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de gestión del talento humano en una institución de educación superior de la Zona 3. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental; se realizó una revisión documental y se aplicaron entrevistas a los cuatro versionantes relacionados con la gestión del personal de la Institución, que estuvieron directamente involucrados con ambos procesos. El método de recolección de información fue una entrevista con 15 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones, validadas por 12 expertos bajo la metodología de Loreto (2023). Para el procesamiento y análisis de la información se emplearon los software MAXQDA y BIZAGI respectivamente; los cuales permitieron la codificación de las respuestas y la representación gráfica de los procesos mediante flujogramas. Los resultados evidencian que los procesos de evaluación del desempeño y capacitación se encuentran aislados y fragmentados, carecen de una articulación entre ellos y falta de estandarización. Partiendo de estos hallazgos, se propuso el rediseño de los procesos a través del mapeo detallado mediante seis matrices y dos flujogramas estandarizados, además la institución debe implementar mecanismos de seguimiento y mejora continua de los procesos, socializar y capacitar internamente sobre los procesos mapeados lo que permitirá optimizar la gestión del talento humano.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Mapeo de Procesos, Evaluación del Desempeño, Capacitación del personal

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

TITLE: “MAPPING OF PERFORMANCE EVALUATION AND TRAINING PROCESSES IN HUMAN TALENT MANAGEMENT: THE CASE OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN ZONE 3”

Author:

Sanmartin Vargas Karla Yecenia

ABSTRACT

The lack of standardization and updating in the processes of performance evaluation and training within the human talent management department of a higher education institution reflects an issue that hinders the proper professional development of personnel. The main objective was to map the performance evaluation and training processes in the human talent management of a higher education institution in Zone 3. The methodology used had a qualitative, descriptive approach with a non-experimental design; documentary review was conducted, and interviews were applied to four informants involved in staff management within the institution, who were directly connected to both processes. Data collection was carried out through an interview with 15 questions distributed across four dimensions, validated by 12 experts under the Loreto (2023) methodology. The software MAXQDA and BIZAGI were used for data processing and analysis, respectively; these tools enabled the coding of responses and the graphical representation of processes through flowcharts. The results show that the performance evaluation and training processes are isolated and fragmented, lacking integration and standardization. Based on these findings, a redesign of the processes was proposed through detailed mapping using six matrices and two standardized flowcharts. Additionally, the institution must implement mechanisms for monitoring and continuous improvement of the processes, as well as internal dissemination and training on the mapped processes, which will help optimize human talent management.

Keywords: Human Talent Management, Process Mapping, Performance Evaluation, Staff Training

CAPÍTULO I

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

En el entorno corporativo actual, el departamento de Talento Humano (TH) ha asumido un rol estratégico al administrar el recurso más importante de las organizaciones: su personal. Esta área, al centrar sus esfuerzos en captar, cultivar y mantener el talento, aporta directamente a la consecución de los objetivos de la organización y el fortalecimiento de la ventaja competitiva en un mercado cambiante y dinámico. Sin embargo, la falta de procesos claros y estandarizados en esta área genera ineficiencia, afecta el clima laboral y limita la sostenibilidad organizacional.

Zubair (2020), en su artículo “Talent abuse: challenges turning talent management into talent abuse” investiga a la gestión del talento humano en el sector público de Pakistán, identifica desafíos como la falta de transferencia de conocimientos entre generaciones, la inadecuada capacitación y formación, un enfoque limitado en las prácticas de gestión del talento y la influencia negativa del contexto cultural y estructural. El estudio concluye que es esencial mejorar estos procesos para prevenir el abuso del talento y crear un entorno laboral más productivo y colaborativo; y, sugiere que el manejo inadecuado de los procesos de talento humano no solo limita el crecimiento de los colaboradores si no también el de las organizaciones.

Situaciones similares se replican en Latinoamérica, donde Valencia & Pinzón (2024), en su investigación “Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia”, destacan que las organizaciones presentan un nivel bajo de avance y desarrollo en la utilización de los procesos de talento humano. Esto se traduce en una falta de adecuada organización de estos procesos, lo que impide establecer un enfoque sistémico que se alinee con la estrategia del negocio desde el área de TH.

El autor hace evidente una brecha importante en la gestión del talento humano (GTH) en las medianas empresas; evidenciando que la falta de desarrollo y organización en los procesos, dificulta su alineación con los objetivos organizacionales. Igualmente, resalta la necesidad de que estas empresas avancen hacia un enfoque integral y estratégico en la administración del talento, dónde procedimientos fundamentales como la capacitación,

evaluación y retención trasciendan el carácter operativo para convertirse en la base del crecimiento del capital humano.

En el contexto ecuatoriano, la gestión del talento humano en el sector universitario toma gran importancia para garantizar procesos acordes a las necesidades actuales. En un escenario de cambios y recursos escasos, las instituciones de educación superior tienen el desafío de adaptarse a través de estrategias que optimicen el desempeño del personal y promuevan un ambiente organizacional basado en valores sólidos. Desde este punto de vista, el buen manejo del capital humano no es únicamente un trámite administrativo, sino un elemento importante para garantizar la sostenibilidad y continuidad de las universidades a largo plazo.

Realpe (2020), en su investigación documental “Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades”, identifica la ineficiencia de los procesos en esta área constituyen un obstáculo grave para el buen rendimiento institucional. Se destaca que las universidades enfrentan reglas estrictas y complejas que dificultan la realización de cambios necesarios. Generando lentitud para asumir nuevas gestiones y en la incapacidad de motivar y retener al personal de manera efectiva.

Torres et al., (2019), en su artículo “Procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A.”, demuestran cómo las fallas en los procesos de talento humano, especialmente la falta de manual de gestión, sistemas de selección inadecuados, planes de capacitación desconectados de las evaluaciones del desempeño, generan consecuencias organizacionales negativas: desmotivación laboral, alta rotación de personal, falta de alineación entre las competencias requeridas y los candidatos seleccionados. Este caso evidencia el impacto negativo de la ausencia de procesos estructurados y estratégicos en la gestión del capital humano.

En Institución de Educación Superior de la Zona 3, la Dirección de Talento Humano enfrenta problemas significativos relacionados con los procesos de capacitación y evaluación del desempeño lo que repercute negativamente en el desarrollo óptimo de los colaboradores y en las funciones de la dirección. Tras una entrevista preliminar con los responsables de los dos procesos, se evidenció que, aunque ambos procesos existen formalmente, se encuentran desactualizados, no están correctamente estructurados, no cuentan con flujogramas que orienten su aplicación. Tal situación expone una carencia de estandarización y modernización, lo que

limita la eficiencia del talento humano. Estos fueron elaborados hace tiempo, lo que afecta negativamente la calidad de la formación, la objetividad de las evaluaciones y el desarrollo profesional del talento humano. En este sentido se establece como problemática central de este trabajo investigativo la actualización y rediseño ambos procesos, para garantizar su funcionalidad, pertinencia y alineación con los requerimientos institucionales.

1.2 Justificación de la investigación

Los fundamentos de esta investigación se centran en la necesidad de obtener procesos que sean lo menos deficientes posibles, específicamente, en la evaluación del desempeño y capacitación de la Dirección de Talento Humano de una institución de educación superior. En la gestión universitaria cotidiana, es evidente que los procesos de evaluación del desempeño y capacitación deben articularse y coordinarse con las demás áreas, fomentando un entorno de trabajo que refleje la coordinación de los eventos y acciones que se ejecutan en cada área o departamento.

Esta clase de coherencia institucional, no solo contribuye a la realización de los objetivos estratégicos, sino que también responde a un horizonte de carácter más general, que incluye lo social, político, cultural y económico como pilares para el desarrollo organizacional Tobar et al., (2021). Comprendiendo la manera en la que se desarrollan los procesos, quienes participan en ellos y qué resultados se pretende obtener, la institución podrá tomar decisiones más efectivas, localizar oportunidades de mejora y estimular el crecimiento profesional de su capital humano Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2022); además, esta investigación intenta contribuir de manera importante al avance de la administración del talento humano en instituciones de educación superior.

Desde el punto de vista de la metodología, el mapeo de procesos no es solo un recurso técnico; si no también una oportunidad valiosa para mejorar la manera en la que las instituciones funcionan; mediante el mapeo se mejora la eficiencia las prácticas internas y se logra adaptarlas de mejor manera a las necesidades y cambios del entorno educativo actual. El estudio también pretende cerrar una brecha con respecto al conocimiento de la administración del talento humano en el contexto educativo ecuatoriano, esencialmente en los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. Los resultados podrían servir como referencia para otras instituciones que tengan contextos similares, promoviendo buenas prácticas que fortalezcan la gestión del personal en el sector educativo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo pueden estandarizarse los procesos de evaluación del desempeño y capacitación en la Gestión del Talento Humano de una institución de educación superior de la Zona 3?

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 General

Mapear los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de gestión del talento humano en una institución de educación superior de la Zona 3.

1.4.2 Específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de talento humano.
- Diagnosticar cómo se desarrollan los procesos de evaluación del desempeño y capacitación en el Departamento de Talento Humano de una institución de educación superior de la Zona 3.
- Rediseñar los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de la Dirección de Talento Humano de una institución de educación superior de la Zona 3.
- El cronograma de las actividades para cumplir los objetivos de este trabajo investigativo se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Cronograma de actividades para los objetivos específicos

| Objetivo específico | Actividades | Cronograma | Productos |
|---|---|---------------|---------------|
| Fundamentar teóricamente los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de talento humano. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos, libros artículos académicos indexados sobre Talento Humano, en páginas confiables como Google Académico, Scielo, Redalyc, etc. • Revisar las bases teóricas que sustentan los procesos claves de la gestión del talento humano. • Analizar estudios y casos relevantes que sustenten los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. • Elaborar un marco epistemológico que integre las diferentes teorías y enfoques sobre la importancia de los procesos de talento humano. | Semanas 1 a 4 | Marco Teórico |

| | | | |
|---|---|-----------------------|---|
| <p>Diagnosticar cómo se desarrollan los procesos de evaluación del desempeño y capacitación en el departamento de Talento Humano de una institución de educación superior de la Zona 3.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información sobre el estado actual de los procesos de gestión del talento humano. • Realizar entrevistas al personal administrativo del área de Talento Humano para conocer la situación actual de los procesos de Talento Humano. • Revisión del Plan Anual de Formación y Capacitación. • Analizar los manuales institucionales y la normativa aplicable a los subsistemas de gestión del talento humano. • Identificar las fortalezas, debilidades, procesos redundantes o ineficientes dentro de los procesos actuales. • Identificar necesidades específicas de la institución con respecto a los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. <p>Análisis cualitativo de la información recolectada mediante el software MAXQDA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentar todo el proceso. | <p>Semana 5 a 8</p> | <p>Análisis de la situación actual de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación</p> |
| <p>Rediseñar los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de la Dirección de Talento Humano de una institución de educación superior de la Zona 3.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar cada etapa de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. • Rediseñar los flujogramas iniciales utilizando herramientas como BIZAGI. • Validar con los responsables de Talento Humano si el esquema refleja correctamente los procesos. • Proponer las estrategias de aplicación explicando brevemente el proceso representado y las decisiones clave. | <p>Semanas 9 a 14</p> | <p>Rediseño de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación</p> |

1.5 Beneficiarios

1.5.1 Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos son todos los empleados y trabajadores de la institución de educación superior de la Zona 3, de acuerdo con la información proporcionada por la dirección de Talento Humano son 194 colaboradores, cuya modalidad laboral específica se detalla en la tabla 2.

Tabla 2

Beneficiarios directos

| RÉGIMEN LABORAL | MODALIDAD LABORAL | TOTAL |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Servicio Civil Público (LOSEP) | Nombramiento | 116 |
| | Contrato Código Trabajo Colectivo | 64 |
| Código de Trabajo | Contrato Código Trabajo Indefinido | 14 |
| SUMA TOTAL | | 194 |

1.5.2 Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos de esta investigación incluyen, a toda la comunidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi, ya que la mejora de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación aumentará su eficiencia tanto operativa como estratégica. También obtendrán ventajas las autoridades de la institución, al disponer de datos precisos para apoyar sus decisiones en la gestión del talento humano. Asimismo, otras áreas administrativas podrán disfrutar de una mejor interacción y colaboración entre departamentos. Igualmente, los hallazgos del estudio podrían servir de guía para otras Instituciones de Educación Superior que busquen optimizar sus procesos. En un contexto más amplio, la comunidad se beneficiará de una institución pública más sólida, eficiente y dedicada al desarrollo de la región.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes

Con la intención de comprender el estado del arte con respecto al mapeo de procesos relacionados con la evaluación del desempeño y la capacitación como componentes claves del talento humano en instituciones de educación superior, es necesario revisar los estudios anteriores relacionados con esta temática, particularmente los centrados en el personal no docente. Es importante mencionar que, a nivel mundial, los estudios relacionados con el mapeo específico de estos procesos dentro del ámbito universitario son aún insuficientes, y en Ecuador, especialmente dentro de la Zona 3, existen pocos trabajos centrados sobre esta cuestión de forma holística.

En este sentido, se presentan los siguientes antecedentes seleccionados a nivel macro (Australia), meso (Perú) y micro (Ecuador), los cuales son precisamente necesarios para dimensionar la magnitud y el impacto efectivo de estos procesos en diferentes realidades institucionales y brindar referentes teóricos y metodológicos para la presente investigación.

La primera referencia internacional es el estudio realizado por Mohammed et al., (2020), denominado “*An Examination of Talent Management Processes in Australian Higher Education*”, desarrollado en el ámbito del sector universitario australiano, publicado en la editorial Global Emerald Publishing. El trabajo tuvo como objetivo principal analizar la implementación y la percepción de los procesos de gestión del talento dentro de las universidades australianas y la identificación de los desafíos y las oportunidades existentes para su optimización. En cuanto al método, la investigación tuvo enfoque cualitativo y se desarrolló a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a profesionales de recursos humanos y líderes institucionales de varias universidades australianas. Gracias a las entrevistas realizadas se pudo reunir datos detallados sobre la comprensión, implementación y efectividad de las estrategias para la gestión del talento humano, en el caso del sector educativo superior. Los resultados de este trabajo investigativo revelaron la carencia de coherencia y estandarización en los procesos de gestión del talento humano entre las instituciones, la desconexión entre la estrategia y las políticas de desarrollo de talento. Asimismo, se evidenciaron barreras como: la resistencia al cambio, la falta de liderazgo estratégico y la escasa inversión en programas de retención y profesionalización del talento. En este sentido, esta investigación aporta al presente estudio, al ofrecer una comprensión profunda sobre las debilidades culturales y estructurales que

complican la efectiva implementación de la gestión del talento en el contexto universitario, y resalta la necesidad del uso de diseños más integrados y estratégicos para fortalecer la atracción, el desarrollo y la retención del personal administrativo y académico.

A continuación, se cita el trabajo de titulación de maestría desarrollado por Vilcas (2019), titulado “*La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*”. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en dicha universidad. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo y se adoptó un diseño no experimental correlacional transversal, aplicando encuestas a una muestra de 219 empleados administrativos, para la recolección de datos sobre los niveles de capacitación y desempeño laboral en las instituciones educativas. Los resultados mostraron una correlación positiva alta y significativa (Rho de Spearman = 0,790, $p < 0,05$) entre la capacitación y el desempeño laboral, evidenciando además relaciones directas y significativas entre la capacitación y factores específicos del desempeño como la demanda de tareas y la productividad. El aporte de esta investigación al presente estudio se da al demostrar que la capacitación sistemática influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo en el contexto educativo universitario.

Se considera el estudio realizado por Barrera et al., (2025), denominado “*Evaluación del desempeño del capital humano en Instituciones de Educación Superior*”, publicado en la revista Qualitas. Llevaron a cabo un análisis documental con el objetivo de caracterizar los elementos teóricos clave de la evaluación del desempeño para optimizar la gestión del capital humano en instituciones de educación superior (IES). En cuanto al método, la investigación se enmarcó en un análisis documental, basado en categorías teóricas tales como *Desempeño Laboral y Evaluación del Desempeño*, utilizando como fuentes revistas arbitradas e indexadas. El procedimiento consistió en la revisión documental mediante categorías y preguntas centrales para identificar elementos esenciales de la gestión del talento humano en contextos educativos. Los resultados de este estudio evidenciaron la importancia de gestionar el capital humano desde las competencias y el conocimiento como fuente de ventaja competitiva para mejorar el desempeño laboral y organizacional en las IES. El aporte de esta investigación, al presente estudio existe al subrayar que una adecuada evaluación del desempeño contribuye a la mejora continua y efectiva de los recursos humanos en el ámbito educativo superior.

Finalmente se considera el trabajo de titulación a nivel de grado, elaborado por Olmedo & Sánchez (2025), en la Universidad Técnica de Cotopaxi, titulado “*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*”. El objetivo fue mapear los procesos de planificación y selección dentro de la gestión del talento humano, con el propósito de optimizar la captación y retención del talento en una institución de educación superior ecuatoriana. La metodología utilizada tuvo de un enfoque cualitativo, utilizando métodos como entrevistas, análisis documental y grupos focales con el personal administrativo y académico de la institución. El trabajo investigativo llegó a la conclusión que la implementación de un mapeo estructurado de estos procesos, acompañado de herramientas tecnológicas, contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia institucional. Esta investigación contribuye al presente estudio con evidencias sobre la importancia del diseño y la optimización de los subsistemas de gestión del talento humano, insistiendo que un sistema bien estructurado permite una mejor adecuación entre las capacidades del personal y las exigencias del entorno educativo.

Para resumir, los estudios analizados a nivel internacional, latinoamericano y nacional brindan una base teórica y metodológica útiles para contextualizar este trabajo; aun así, se evidencia una limitada producción académica en Ecuador y, particularmente, en la Zona 3, sobre el mapeo de procesos de evaluación del desempeño y capacitación del personal administrativo y operativo en instituciones de educación superior, lo que subraya la pertinencia y originalidad de esta investigación.

Una vez descritos los antecedentes investigativos, es procedente dar paso al marco teórico, considerando los ejes temáticos de la presente investigación.

2.2 Procesos

Para una comprensión adecuada del tema de investigación se debe empezar comprendiendo que es un proceso. Mendoza & Moreira (2021), lo definen como la serie de sucesos requeridos para llevar a cabo una actividad ya sea de manera grupal o individual. No obstante, al considerar a la administración como un proceso, se requieren acciones conjuntas, ordenadas y planificadas para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones o los individuos.

Aldea (2021), profundiza en esta conceptualización señalando que los procesos deben estructurarse en tareas específicas con interacciones claramente definidas; además este conjunto de tareas nos impulsa a realizar las actividades requeridas para lograr un producto final que tenga el valor que el cliente demanda.

Como señalan Muños et al., (2020), el proceso administrativo debe estar presente en todo tipo de organizaciones ya que previene la improvisación en los momentos más complicados, facilita la toma de decisiones significativas y conserva el control de los recursos; su relevancia reside en el pleno entendimiento de la administración.

Los procesos no solo implican un conjunto de sucesos o tareas, sino que deben estar estructurados y organizados para generar un resultado con valor. En el ámbito de la administración o gestión esto es crucial, pues facilita prevenir la improvisación, optimizar la toma de decisiones y conservar el control de los recursos. Para conseguir que un proceso sea efectivo es imprescindible que las actividades se hagan de forma secuencial y con una interacción establecida, con el fin de lograr los objetivos propuestos y la eficacia en el desarrollo de las actividades empresariales.

La gestión por procesos se ha convertido en un enfoque estratégico en el ámbito organizacional actual, Suárez et al., (2020), destacan que este enfoque; no solo permite fomentar la mejora continua, el rendimiento operativo y la uniformidad de los procesos de la organización, sino que también, integra de forma sistémica diversos modelos, técnicas y procedimientos de calidad, de ahí que sea considerado un método eficaz para fomentar la mejora continua.

En resumen, los procesos no son solo una secuencia de tareas, también constituyen un tipo de estructura organizacional orientada a generar valor. Su adecuada planificación, ejecución y evaluación, permiten que las instituciones garanticen calidad, eficiencia y resultados acordes a las expectativas de sus clientes. La gestión por procesos se transforma, de este modo, en una estrategia que se soporta en la operatividad máxima de las organizaciones y en una fuerte exigencia de análisis de los subsistemas particulares, como la formación profesional o evaluación del rendimiento.

2.3 Mapeo de procesos

García (2020), describe al mapeo como el estudio sistemático de distintos procesos, pero que también implica medir deferentes actividades que lo componen tales como; cantidades tiempos, costos, distancia recorrida, cantidad de personal utilizado.

Desde un punto de vista más amplio Salerno et al., (2020), complementan esta definición señalando que el mapeo es una práctica que persigue la cartografía de espacios, relaciones sociales, actores y cualquier otra actividad o suceso con relevancia en cualquier territorio. Este proceso no solo identifica la existencia de elementos físicos, sino que también puede reflejar las emociones, sentimientos, aspiraciones y necesidades de las personas que son parte de una comunidad.

La gestión por procesos resulta indispensable para maximizar el rendimiento y la calidad dentro de las organizaciones, dado que organiza las actividades de forma efectiva y promueve la mejora continua. De esta forma el mapeo de procesos, juega un papel crucial ya que no solo permite organizar tiempos, costos y recursos, sino que permite ayuda a comprender las dinámicas sociales en un contexto determinado. Esto evidencia que un proceso adecuado no solo se centra en la eficacia operativa sino también en el impacto que tiene en las personas y la comunidad.

En la gestión de procesos es esencial disponer de recursos que faciliten la visualización, el análisis y la optimización del trabajo dentro de una organización una de estas herramientas es el mapeo de procesos, el cual contribuye a los equipos a generar ideas y simultáneamente aumenta la comunicación organizacional entre las partes esenciales incluyen las entradas, salidas, y las etapas del proceso. Se considera que un buen mapa de procesos debe representar el flujo del trabajo y la interacción con la organización (García, 2020).

En el contexto organizacional contemporáneo contar con una herramienta como el mapeo de procesos se vuelve clave, por ello es importante conocer sobre este procedimiento “el objetivo del mapeo de proceso es identificar todos los pasos y actividades para identificar las esenciales y las no indispensables, a fin de lograr la simplificación y racionalización de los recursos” (García, 2020, p. 4).

El mapeo de procesos no solo organiza y hace visibles las tareas dentro de una organización, sino que además se convierte en una guía para la toma de decisiones más inteligentes. Mediante esta herramienta, podemos identificar rápidamente qué tipo de tareas aportan valor real y cuáles son susceptibles de optimizar o incluso eliminar. Es clave para lograr una gestión más ágil y transparente, en la que cada miembro del equipo entienda su rol y cómo su trabajo impacta en los objetivos colectivos. Además, fomenta la colaboración, ya que al estar todos alineados en el proceso, se facilita la comunicación y se evita la duplicación de esfuerzos.



El mapeo de procesos es una herramienta clave para explicar cómo fluye el trabajo dentro de una organización. Existen diferentes tipos de mapeo que se adaptan a las necesidades de análisis y control de los procesos, permitiendo una visión clara y estratégica de las operaciones.

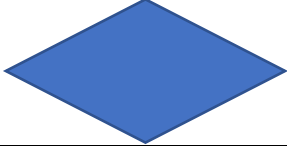




Los flujogramas suelen ser empleados en representaciones gráficas de los procesos. Este tipo de herramienta hallan utilidad al permitir visualizar de forma ordenada el desarrollo completo de un proceso, de principio a fin. Se incluyen actividades relevantes, se define la secuencia del proceso y se asignan responsables específicos. Permite responder a las preguntas ¿cuándo? ¿cómo? ¿quién?, dentro del proceso. Facilita visualizar claramente cada actividad, se debe utilizar un lenguaje común para mejor entendimiento reduciendo errores en la ejecución del proceso (Cusquillo, 2021).

Cabe señalar que cada símbolo utilizado en los flujogramas corresponde a la simbología desarrollada por American National Standard Institute (ANSI) empleada para el procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar flujos de información, se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

Simbología ANSI

| Símbolo | Representa | Descripción |
|---|------------|--|
|  | Terminal | Indica el inicio o la terminación del proceso. |
|  | Proceso | Representa la actividad llevada a cabo en el proceso |

| | | |
|--|--------------------|--|
|  | Decisión | Señala un punto en el flujo donde existe una situación de decisión que puede generar cambios |
|  | Documentos | Representa documentos utilizados en el proceso |
|  | Conector de página | Representa la continuidad del flujo en otra página |
|  | Conector | Representación de la conexión del flujo dentro de una misma página |
|  | Flechas | Indica el sentido del flujo del proceso |

Existen diferentes tipos de flujogramas, cada uno diseñado para ajustarse a distintos niveles de detalle y necesidades, lo que permite seleccionar el más apropiado según el propósito del análisis.

El Diagrama Suppliers Inputs Process Outputs Customers (SIPOC): proviene de la primera etapa de la metodología Six Sigma de mejoramiento de calidad cuyo propósito es definir correctamente el proceso que se estudia. De este modo, se busca explicitar para cada proceso los elementos esenciales que lo componen, independientemente de la forma en que este sea llevado a cabo. En síntesis, este método busca explicitar cinco aspectos básicos: ¿Qué hace el proceso? (P: process) ¿Qué insumos necesita el proceso para realizarse? (I: inputs) ¿Quién provee esos insumos? (S: supplier) ¿Qué arroja el proceso como resultado? (O: output) ¿Quién es el destinatario de esos resultados? (C: customer) (Pellegrini,2015, p.35 citado por Alzamora & Vilca, 2019, p.41).

Es una herramienta que identifica los componentes principales de un proceso y suele elaborarse antes de crear un mapa de procesos detallado. Organiza la información en cinco columnas: proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes, resulta útil para definir el alcance de procesos complejos.

El Diagrama de flujo de carriles (Swimlanes), es una aplicación web basada en inteligencia artificial e integración de modelos generativos profundos, diseñada para optimizar investigaciones científicas, también llamado diagrama interfuncional, organiza las actividades de un proceso en secciones que indica quién es responsable de cada tarea, cada participante tiene su carril donde se detallan sus acciones. Ayuda a identificar retrasos, redundancias y posibles fallos, además de clarificar las responsabilidades de cada miembro del proceso (Vásquez et al., 2024).

El Mapa de flujo de valor, es una herramienta de gestión basada en técnicas Lean Manufacturing, se ha convertido en un instrumento fundamental para los gerentes dada su capacidad de diagnosticar procesos empresariales, permite visualizar cómo se entrega un producto o servicio al cliente. Al incluir datos como el tiempo de ciclos y los recursos humanos involucrados, ayuda a detectar desperdicios y a identificar oportunidades de mejora en el proceso (Camacaro et al., 2021).

Como señala García (2020), el mapeo de proceso debe contar con varios elementos bases para su adecuada realización, estos nos ofrecen información indispensable sobre cómo opera la empresa o negocio.

- Proveedor: organización o persona que entrega el insumo para la elaboración de los productos de la empresa.
- Entrada: son todos los elementos o insumos externos e internos que forman parte del producto o servicio ofrecido a los consumidores finales.
- Actividad: conjunto de áreas, afines e interrelacionadas cuya ejecución contribuye al cumplimiento de la función determinada.
- Salida: es el producto o servicio resultante de la integración de actividades realizadas en el proceso dirigido a los clientes.
- Cliente: persona u organización que recibe el producto, puede ser interno o externo a la empresa.

De acuerdo con el autor, comprender cada uno de los elementos del mapeo de procesos permite visualizar con claridad cómo fluye el trabajo dentro de una organización, facilitando la identificación de proveedores de recursos, sus transformaciones y destinatarios finales. Esta comprensión integral mejora la eficiencia, reduce errores y fundamenta la toma de decisiones, el

mapeo trasciende así su función técnica para convertirse en un instrumento estratégico de alienación organizacional.

El mapeo de procesos permite visualizar con precisión las interrelaciones entre los diferentes procesos organizacionales, identificar áreas críticas en las que se debe realizar mejoras para el desarrollo eficiente de las operaciones, logrando una correcta gestión y la satisfacción de los clientes (Cusquillo, 2021).

En el ámbito de la gestión del talento humano el mapeo de procesos constituye una herramienta esencial para conocer cómo se conectan las actividades dentro de una empresa. Al definir claramente cada paso y su relación con otros módulos, se abren no solamente los caminos para mejorar continuamente, sino también para que se tomen decisiones informadas. Esta metodología permite determinar con exactitud los puntos críticos que requieren intervenciones de capacitación, desarrollo de habilidades o reajustes en tareas.

2.4 Gestión del Talento Humano

Ropa & Alama (2022), conceptualizan la gestión, en su sentido etimológico, como el acto de hacer o llevar a cabo tareas; o bien, dirigir, orientar o guiar a un grupo de individuos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto implica llevar a cabo un conjunto de acciones estratégicas previamente definidas con la colaboración del personal involucrado con el fin de alcanzar la visión de las organizaciones. La gestión se enfoca en la integración de las actividades de la gerencia y de sus áreas funcionales como son los recursos humanos, producción, operaciones, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo, y los sistemas de información basados en computadoras.

Haciendo referencia a los autores, la gestión, más allá de solo llevar a cabo actividades consiste en guiar y organizar un grupo de personas, mediante la colaboración entre todos los miembros, garantiza que todos los esfuerzos de cada departamento estén en sintonía con la visión general de la organización.

Al hablar de gestión dentro de las organizaciones es importante destacar a los que hacen posible que la empresa se desarrolle, el talento humano para ello es necesario conocer sobre; la gestión del talento humano, no se limita a procesos destinados a generar beneficios para los propietarios de la empresa, sino que abarca a los colaboradores, estos son el pilar fundamental

de toda organización, quienes, con su fuerza, conocimiento y toma de decisiones orientan y motivan al resto del equipo aportando un plus a la empresa (Bustamante et al., 2019).

La gestión efectiva del talento humano es el pilar más importante de las organizaciones, gestionarlo no es una tarea fácil ya que no solo conlleva el buscar beneficios económicos, sino también su desarrollo personal y profesional.

La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, “permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro” (Ramírez et al., 2019, p. 168).

La situación actual del sector empresarial indica que las organizaciones son más productivas en medida en que se contempla el talento humano, más allá de la rentabilidad que puede generar para la empresa a partir del trabajo, sino también, como elementos únicos con competencias, conocimientos y habilidades, necesarios para integrar el esfuerzo que conduzca a la consecución de las metas corporativas (Díaz & Quintana, 2021).

Desde la opinión de los autores, el reconocimiento de las habilidades y el talento del personal potencia el compromiso, optimiza la eficacia y desarrolla un ambiente favorable para la creatividad y el crecimiento organizacional.

Para Ramírez et al., (2021), el talento humano se reconoce como un recurso doble, incluyendo tanto valores intangibles como valores tangibles, trascendiendo visiones clásicas reduccionistas centradas sólo en elementos administrativos tales como remuneraciones y relaciones laborales. La gestión estratégica del talento humano también genera valor agregado, ya que potenciando el capital intelectual valiéndose de métodos de competencias que promueven la especialización, el liderazgo y la respuesta hacia el contexto social. Este enfoque integral se engrandece por el poder adaptativo, innovador y estratégico que otorga a las organizaciones, colocando así sus recursos humanos en un contexto empresarial dinámico y competitivo.

De acuerdo con los autores la gestión del talento humano ha cambiado, de simplemente supervisar los recursos humanos a convertirse en un elemento clave para las organizaciones. Su

enfoque actual no solo se orienta a mejorar el rendimiento individual sino también a conectar las habilidades y capacidades del personal con las metas corporativas. La incorporación de modelos de habilidades y planificación ayudan a potenciar el capital intelectual, crear un valor único y estimular un ambiente de liderazgo e innovación. Es por esto que una gestión eficaz del talento humano no solo fortalece la productividad sino también impulsa el crecimiento organizacional y la sostenibilidad a largo plazo.

2.5 Subsistemas del talento humano

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa (Ventura, 2020).

“Los teóricos de la Gestión del Talento Humano parecen coincidir en la clasificación de ocho subsistemas como integrantes del Sistema de Recursos Humanos. Estos serían: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; remuneraciones; planificación; comportamiento organizacional; evaluación del desempeño; análisis, clasificación y descripción de cargos; normas y relaciones laborales” (Ribes et al., 2018 citado por Bazán & Tejedor, 2022, p. 33).

La gestión eficiente del talento humano bajo una mirada organizacional se articula a través de los subsistemas de recursos humanos, al estructurar procesos como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño. Para que estos subsistemas tengan un impacto eficaz, depende de cómo se alinean con los objetivos estratégicos de la institución. Si no hay coherencia, pueden trabajar de forma aislada o solaparse con otras funciones, generando confusión y vacíos operativos. Por eso, una organización clara del área de talento humano es esencial. La clasificación de los ocho subsistemas aporta una guía útil y completa para gestionar adecuadamente al personal.

El subsistema de planificación implica un proceso mediante el cual se establecen, de manera ordenada y estructurada las actividades específicas que deben desempeñar cada puesto dentro de una organización. Su objetivo es asegurar que todos los cargos se integren con las

metas estratégicas de la empresa, facilitando una asignación eficaz de funciones, responsabilidades y recursos humanos (Buñay & Sampaz, 2022).

Los subsistemas de análisis, clasificación y descripción de cargos, establecen de forma clara y sencilla las actividades que se desarrollarán en un puesto específico y los elementos que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Su relevancia es tal, que debe ser un procedimiento para cualquier institución pues es la base de todos los procesos, tales como la promoción, remuneración, selección y los demás procesos de la gestión del talento humano (UNAM, 2020).

Los subsistemas de reclutamiento y selección son dos etapas de un mismo proceso: incorporación de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de promoción, de convocatorias, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. En cambio, la selección es una actividad de evaluación o confrontación, de elección, de alternativas y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Armijos et al., 2019).

El subsistema de evaluación del desempeño busca incrementar la eficiencia y el cumplimiento de las responsabilidades en la prestación del servicio, al mismo tiempo que lleva a la adopción de decisiones administrativas para el mejoramiento continuo de las habilidades laborales a través de la retroalimentación, los procesos de capacitación y la asignación de incentivos a los servidores (Valencia et al., 2025).

Los subsistemas de capacitación y desarrollo están compuestos por una serie de actividades organizadas y estructuradas. Estas actividades están diseñadas para potenciar las habilidades, conocimientos y aptitudes individuales y colectivas de los trabajadores. Además, esto tiene como meta incrementar el desempeño laboral y contribuir con el logro de los objetivos de la organización (Buñay & Sampaz, 2022).

El subsistema de remuneración se refiere al conjunto de compensaciones económicas que una entidad otorga a sus trabajadores en retribución a su trabajo realizado las cuales deben estar en concordancia con la normativa legal vigente, asegurar la equidad interna y mantener la competitividad externa. Este subsistema no solo contempla pagos fijos sino también puede

incluir incentivos variables orientados a motivar y comprometer al personal con los resultados estratégicos de la empresa (Lara, 2021).

Los subsistemas de talento humano no son simples estructuras administrativas, son caminos para reconocer el valor de cada colaborador. Son un puente entre las metas organizacionales y las metas personales. Cada subproceso desde la planificación hasta la evaluación cumple un papel esencial para que los colaboradores se sientan guiados, motivados, respetados.

2.6 Evaluación del desempeño

En palabras de (Bontigui, s.f.), la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se evalúa una conducta organizacional significativa, bajo el dominio del propio ejecutor o del grupo objeto de la evaluación. Esta diferenciación entre la implementación individual o grupal se basa en los objetivos de la evaluación, ambas son posibles.

De acuerdo con el autor, la evaluación del desempeño es algo mucho más que un ejercicio técnico; es una posibilidad para valorar esfuerzos y orientar el crecimiento de quienes forman parte de una organización. Al permitir ser evaluado tanto individual como en grupo, se abre la posibilidad de detectar fortalezas personales y colectivas, fomentando trabajos en equipo y el desarrollo humano. Mediante la evaluación no se busca solamente medir resultados, sino también entender actitudes, compromiso y maneras de contribuir.

Según la ley orgánica de servicio público LOSEP (2020), en el artículo 76 define al Subsistema de evaluación del desempeño como “el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”.

La ley señala también “La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley” (p.47).

Según la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el Art. 11, el proceso de evaluación del desempeño estará integrado por:

- a) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño;
- b) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño;
- c) Notificación de resultados, recomendaciones y/o recalificación; y,
- d) Informe de resultados (Ministerio del trabajo, 2018, p.5).

Según lo establecido en la ley la evaluación del desempeño al ser ejecutada correctamente se convierte en un recurso clave para la administración del capital humano, puesto que facilita la identificación de necesidades o puntos de mejora. Al ser un recurso utilizado para definir criterios precisos en el sistema de incentivos basados en el desempeño se promueve un clima de claridad en la empresa.

Cunill & Curbelo (2020), mencionan que la evaluación del desempeño “siempre se refiere a comportamientos, los procedimientos utilizados deben tener como atributos esenciales, diseños que preserven la complejidad de la vida real y que estén integrados a las actividades para lograr el desarrollo del residente como ciudadano y futuro profesional” (p.6).

La evaluación del desempeño va más allá de simples cifras o tareas cumplidas, debe reflejar la realidad del entorno en el que se desenvuelven las personas, integrando sus desafíos, decisiones y valores. Solo así, la evaluación contribuye verdaderamente al crecimiento humano y profesional, porque reconoce la complejidad del día a día y promueve aprendizajes significativos en contextos reales.

La evaluación del desempeño debe ser considerada un proceso de mejora continua nunca como un correctivo puede conducir a la detección de oportunidades de mejora y también para la toma de decisiones en la administración pública, sino que debe ser percibida como un recurso o instrumento de apoyo que ayude a lograr los propósitos que el estado se autoasigna en las tres entidades gubernamentales (Rodríguez & Ordaz, 2021).

La evaluación del desempeño debe ser vista como un método de perfeccionamiento constante, no como un castigo, su adecuada aplicación facilita la detección de oportunidades de mejora. Transformándose en una herramienta esencial para lograr eficiencia y claridad en las actividades y el resultado que se entrega al cliente.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta, para optimizar el talento humano, aplicable incluso sin un sistema formal en la entidad. Los jefes siempre están atentos y supervisando como los colaboradores realizan sus funciones y se generan opiniones sobre su importancia relativa para la entidad (Briones et al., 2018).

Este proceso debe ser considerado de manera activa y constante ya que favorece el crecimiento del talento en la entidad. Es una actividad fundamental en la gestión del personal puesto que los responsables regularmente evalúan la eficacia de sus grupos. La evaluación del desempeño permite que los colaboradores mejoren su eficiencia, refuerza la dedicación con respecto a los objetivos organizacionales.

Según Fonseca (2020), después de la obtención de los resultados de la evaluación, se puede mejorar el rendimiento de los proyectos, conocer los puntos débiles de los especialistas y presentar programas de mejora. Los procesos de evaluación estimulan la productividad y mejoran la eficiencia y la eficacia de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño, no debe verse sólo como un requisito, sino como una herramienta estratégica que permite identificar oportunidades de mejora y potenciar el talento. Cuando se utiliza adecuadamente, ayuda a corregir debilidades, reforzar capacidades y orientar el trabajo hacia mejores resultados. Así, no solo se eleva el desempeño individual, sino que se fortalece el funcionamiento global de los equipos y se asegura un uso más inteligente del capital humano.

Comprender los objetivos de la evaluación del desempeño es importante para aprovechar su verdadero potencial dentro de una organización. A continuación, se presentan algunos enfoques que destacan su importancia en la gestión del talento humano.

Los autores mencionan:

La evaluación del desempeño es un “proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo” (Briones et al., 2018, p. 67).

Según la LOSEP (2020), describe en el Art.79 los objetivos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y,

b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción (p.48).

La evaluación del desempeño, cuando se aplica con criterios justos y objetivos, y con apertura al diálogo se convierte en una herramienta poderosa para motivar y reconocer el esfuerzo de los servidores públicos. No solo permite tomar decisiones estratégicas, sino que también fomenta el desarrollo personal y profesional a través de incentivos como becas, capacitaciones o reconocimientos, valorando tanto los resultados como el compromiso individual. Esta práctica al realizarse de manera objetiva y transparente, no solo beneficia al individuo, también fortalece a la institución al promover una cultura de mejora continua y crecimiento colectivo en el entorno laboral.

Para realizar una evaluación del desempeño efectiva, se necesitan métodos que permitan medir de una manera objetiva los resultados de los colaboradores. Hay varias herramientas que se utilizan tanto para medir el comportamiento como los resultados alcanzados. Presentan enfoques diferentes pero complementarios sobre la medición de la efectividad en una estructura de evaluación.

Lara (2021), hace referencia a los métodos de evaluación del desempeño:

Método de escalas gráficas: Consiste en identificar factores claves del desempeño como la claridad y cantidad del trabajo, conocimiento del puesto de trabajo. Cada característica es ubicada en una escala permitiendo su calificación. Es rápido y fácil de aplicar, su principal desventaja es que su información no es muy profunda.

Método de Escalas Mixtas: combina descripciones claras de cada nivel de desempeño (superior, promedio e inferior), y el evaluador selecciona la que mejor represente al evaluado para obtener el resultado.

Métodos de formas narrativas: Consiste en describir detalladamente el desempeño del evaluado. Su principal desventaja es la subjetividad y la dificultad que puede representar redactar con precisión.

Método basado en conductas y comportamientos: se centra en observar e identificar conductas específicas, lo que facilita su aplicación y la retroalimentación para el desarrollo de competencias.

Método de incidentes críticos: se enfoca en registrar conductas destacadas del evaluado, estas pueden ser positivas o negativas, enfocándose en acciones específicas y no en características personales. Permitiendo una retroalimentación clara sobre qué mejorar y que mantener.

Método basado en resultados: evalúa el desempeño de los colaboradores mediante metas y cifras del cargo, lo que aporta objetividad. Sin embargo, puede verse afectado por factores internos y externos no contemplados que influyen en los resultados.

Partiendo de la idea del autor, los métodos de evaluación del desempeño presentan ventajas y limitaciones, por lo que su aplicación debe estar alineada con los objetivos institucionales y al tipo de información que se desea recabar. En este sentido se puede deducir que no existe un único método ideal es por ello que la combinación de diferentes enfoques puede brindar una evaluación del desempeño más íntegra, justa y orientada a la mejora continua del talento humano.

Existen diferentes enfoques para evaluar el desempeño de los colaboradores, y cada uno aporta una perspectiva distinta sobre cómo se están cumpliendo las responsabilidades dentro de una organización. Estos tipos de evaluación permiten recopilar información valiosa desde diversos ángulos, ya sea desde la supervisión directa, la opinión del equipo o incluso del propio evaluado.

La evaluación del desempeño de 90 grados: el supervisor es el encargado de evaluar al empleado. La opinión del supervisor y el encargado del área respecto al trabajo de su subordinado es crucial para el desempeño de las tareas que éste le haya asignado. Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el plan de desarrollo profesional y además él es la persona que proporcionará la retroalimentación necesaria para identificar nuestras posibles fortalezas y debilidades (Mendieta & Parra, 2020).

La evaluación del desempeño de 180 grados: facilita la medición del grado de liderazgo de los empleados que supervisan otros. Este procedimiento se basa en reunir las opiniones del

equipo de trabajo. De esta manera, se logra un diagnóstico de la condición del líder (Brito & Naranjo, 2019).

La evaluación del desempeño de 270 grados: consiste en que los subordinados (individuos bajo la dirección de un líder de equipo) proporcionan su opinión acerca de cómo su superior realiza su labor. Es algo que, de forma informal, se realiza constantemente e incluso se comparte con varios integrantes de nuestra organización, a través de un mecanismo formal, proporciona una perspectiva constructiva y respetuosa, lo cual no solo beneficiará al supervisor, sino también puede contribuir a mejorar la relación laboral (Mendieta & Parra, 2020).

La evaluación del desempeño de 360 grados: Victoria (2024), menciona que permite que el departamento de talento humano pueda identificar las debilidades de cada trabajador en la empresa o entidad. Este enfoque proporciona una vista completa ya que facilita una evaluación precisa de las opiniones de su inmediato superior, su igual y su inferior, esto hace que se evidencie tres esferas más reales en el desarrollo o decaimiento del colaborador.

Conocer los diferentes tipos de evaluación del desempeño permite a las organizaciones aplicar estrategias más justas y efectivas. Cada enfoque aporta una visión distinta y complementaria sobre el rendimiento, fomentando una cultura de mejora continua. Es especialmente valioso que estas evaluaciones no solo sirvan para medir, sino también para desarrollar habilidades, identificar necesidades formativas y fortalecer relaciones laborales. En definitiva, cuando se aplican con criterio, estas herramientas se convierten en aliados para el crecimiento profesional de las personas y el éxito colectivo de la institución.

El proceso de evaluación del desempeño se convierte en un recurso esencial para la óptima administración de talento humano, permite evaluar de manera imparcial la actuación de los colaboradores. Con la ejecución del proceso los responsables pueden identificar aspectos que necesitan desarrollo o capacitación lo que lleva a la toma de decisiones estratégicas alineadas a la consecución de objetivos de la entidad.

2.7 Capacitación

La capacitación es el método utilizado para potenciar las habilidades del personal para ser innovadores, creativos y productivos con el propósito de que contribuyan de manera positiva a los objetivos empresariales y de esta manera obtengan un valor agregado (Guerra et al., 2021).

La capacitación se ha convertido en indicador clave para el éxito de las empresas, ya que permite mejorar la calidad del trabajo, además, “la capacitación es una forma eficiente de darle valor al personal, a la empresa y a los usuarios. Adicionalmente, brinda un valor alto al patrimonio humano de las organizaciones y tiene como responsabilidad la formación del capital intelectual”(Guerra et al., 2021, p. 202).

Como afirman los autores, la capacitación no es solo una herramienta de mejora técnica, sino una inversión directa en el crecimiento humano y profesional del equipo. Cuando una empresa apuesta por el aprendizaje continuo, no solo optimiza procesos y resultados, sino que también envía un mensaje claro de que valora a sus colaboradores.

Tal como plantea Vilcas (2019), la capacitación se centra en una acción estructurada y respaldada por las necesidades o requisitos de la organización, orientada a la transformación de conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. El propósito de la capacitación es potenciar al trabajador para que mejore su rendimiento en su labor y satisfaga las necesidades reales de la organización.

La capacitación proporciona a los trabajadores la experiencia necesaria y les ayuda a descubrir su máximo potencial y alcanzar su mejor desempeño. A mayor capacitación recibida por un trabajador, se convierte en una vivencia enriquecedora y mientras más vivencias acumule un trabajador, más eficiente será en su trabajo, ya sea por destrezas, mentalidad, conducta o eficacia (Jha & Sachdeva, 2024).

La capacitación tiene como función actualizar y mejorar los conocimientos del trabajador en su tarea; así como aportar información sobre el uso de nueva tecnología e impedir los peligros, preparar al trabajador para ser más productivo y mejorar las aptitudes del mismo (Rupay, 2019).

La LOSEP (2020), describe en el Art.70 al subsistema de capacitación y desarrollo del personal:

“ Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad

reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir” (p.33-34).

Según la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación en el Art.17, los componentes del proceso son las siguientes fases:

- a) Detección de necesidades de capacitación;
- b) Elaboración del plan;
- c) Programación;
- d) Ejecución;
- e) Evaluación;
- f) Plan de mejoramiento (Ministerio del Trabajo, 2014, p.5).

Como señalan los autores la capacitación en las organizaciones no solo responde a una exigencia funcional, sino que se ha transformado en una táctica fundamental para asegurar la competitividad y la permanencia del negocio. Al enfocarse en el desarrollo de habilidades, saberes y actitudes, la capacitación facilita la adaptación de los empleados a los cambios producidos en el ámbito laboral. Este proceso tiene relación directa con la eficiencia, al fortalecer el conocimiento interno y el rendimiento individual, al tiempo fomentan una cultura empresarial que prioriza la mejora constante y el desarrollo integral del talento humano.

Partiendo de los fundamentos conceptuales de la capacitación como herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano, resulta indispensable analizar su clasificación para comprender cómo estas modalidades se articulan con los requerimientos específicos de la institución de educación superior en estudio.

Según Hidalgo et al., (2019, p.2016), los tipos de capacitación son los siguientes:

- Capacitación general: “es sobre lo que debe saber el empleado de la empresa y que hacer para que la misma funcione cada día mejor.”
- Capacitación específica: “que debe saber el empleado sobre su cargo y área de trabajo para desempeñarse mejor”.

Salgado (2019), clasifica a los tipos de capacitación como:

- Capacitación para el trabajo: se centra en preparar al personal contratado para el desarrollo de sus funciones y conocimientos de las normas institucionales a fin de capacitar y desarrollar sus habilidades y cumplir con las necesidades de la organización.
- Capacitación informal: se implementa mediante la enseñanza de distintas técnicas, al no tener un proceso establecido y sin indicadores de medición concretos, ya que suele desarrollarse entre camaradas y familiares.
- Capacitación conductual: está dirigida a los altos cargos de la organización, se enfoca en el desarrollo de herramientas conductuales para la gestión efectiva de equipos. Combinando técnicas de motivación con un enfoque orientado a resultados, de la mano con la empatía.
- Capacitación Técnica: se enfoca en los programas relacionados con el puesto, ya que es información requerida para el desarrollo adecuado de su trabajo, abarca enseñanzas del uso y procedimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Capacitación de inducción: proporciona al personal una correcta integración a su entorno, a sus compañeros, su jefe, en resumen, a su área de trabajo, esto genera un adecuado comportamiento y contribuye a la armonización del ambiente laboral de toda la organización.

De acuerdo con el autor la diversidad de tipos de capacitación responde a la complejidad de las organizaciones y al papel único que cada persona cumple dentro de ellas. Es fundamental que las empresas reconozcan que no existe un único método para formar al talento humano. Desde la inducción hasta la capacitación técnica o conductual, cada enfoque tiene un propósito específico y complementario. Invertir en este proceso no solo mejora el desempeño individual, sino que fortalece la cultura organizacional, mejora la convivencia laboral y prepara a los equipos para enfrentar desafíos con confianza.

Para Hidalgo et al., (2019), “la capacitación es de suma importancia para inculcar en el talento humano, las competencias necesarias para que puedan tener un óptimo desempeño laboral en la medida que alcanzan un crecimiento personal mediante la obtención de metas personales y organizacionales” (p.216).

La capacitación del talento humano proporciona a los trabajadores información fresca, no solo en áreas específicas sino de manera general para que puedan desempeñarse

correctamente en la organización. Este es uno de los elementos que contribuyen a que la empresa incremente sus ganancias y también ayuda a que los trabajadores estén al tanto sobre la compañía en términos generales y tener conocimientos más amplios acerca de un tema en específico que tenga que ver con su rol dentro de la misma, además de adquirir un entendimiento más profundo lo que beneficiará a la organización (Obando, 2020).

La capacitación mejora las habilidades de los colaboradores y promueve el desarrollo organizacional al aumentar la eficiencia, la calidad y el compromiso del trabajo. Al ofrecer información y recursos modernos, se crea un entorno de seguridad y confianza entre los trabajadores lo que fortalece la creatividad y la adaptación a los cambios del mercado. Es importante destinar fondos adecuados para el proceso de capacitación ya que no es un costo sino es una inversión, una táctica esencial para la viabilidad y competitividad empresarial.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología empleada

Después de tratar los ejes temáticos que sostienen este trabajo de investigación, se hace necesario exponer cómo se articuló el estudio desde un enfoque metodológico. Para ello, de acuerdo con Vázquez (2023), se trata que el marco metodológico define el tipo de metodología o las técnicas que guiarán el desarrollo investigativo. Desde esta premisa, se encuadra la presente investigación en un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, con un diseño no experimental. Se sostiene en la revisión y análisis de teorías relevantes que permiten comprender y estructurar procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Con esta metodología se busca construir una base teórica estable que a través de un análisis sistemático de fuentes y con una interpretación reflexiva de los resultados, que sirvan como guía efectiva para el desarrollo institucional.

3.2 Enfoque de la investigación

Para esta investigación se ha adoptado un enfoque cualitativo, el cual se centra en el análisis de la vida de los individuos, sus experiencias, acciones, movimientos sociales. Este tipo de enfoque busca entender de forma detallada las tendencias y respuesta que ocurren en un grupo social o comunidad, con el propósito de brindar un cambio de perspectiva que contribuya a su transformación (Molano et al., 2021).

La metodología cualitativa, que es frecuente en las ciencias sociales, se fundamenta en la observación con el fin de lograr información descriptiva. Toma un razonamiento inductivo de particular para general y permite que el investigador entienda lo que las personas dicen, sin estar sujeto a técnicas estrictas. Sin embargo, requiere que el investigador se desprenda de prejuicios y creencias personales con el propósito de asegurar la objetividad en su procedimiento (Molano et al., 2021).

Los autores señalan que la metodología cualitativa permite comprender la realidad desde la perspectiva de otras personas, al ser un enfoque utilizado mayormente en las ciencias sociales. Considerada una herramienta eficaz para la recolección de datos profundos y contextualizados. Sin embargo, su eficacia se basa considerablemente en la imparcialidad del investigador, que debe evitar influencias subjetivas que puedan distorsionar los resultados y poner en riesgo la credibilidad de la investigación.

La investigación cualitativa permite una inmersión profunda en el área de estudio de manera integral de abajo hacia arriba, lo que permite una comprensión integral del fenómeno investigado. Al desarrollar una propuesta cualitativa, destacando los propósitos, el contexto conceptual, los métodos, los criterios de calidad además de preguntas de investigación, se evidencian su carácter flexible, comprendiendo que las técnicas y procedimientos se pueden ir modificando para ajustarse a las necesidades del entorno y de los involucrados. Como lo señalan Mendoza et al., (2019), este enfoque por su naturaleza epistémica posibilitará comprender los significados desde la perspectiva de los actores involucrados.

La elección de la metodología cualitativa resulta pertinente para este estudio, ya que permite analizar en profundidad los procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la Dirección de Talento Humano de la UTC. Este enfoque facilita investigar aspectos subjetivos como la percepción de los colaboradores sobre los programas de desarrollo, la efectividad de las capacitaciones, entre otros aspectos. Además, ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a la dinámica compleja y variable del entorno organizacional, garantizando una comprensión completa de los datos recolectados.

3.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, analiza el estado actual de una persona, un grupo o un fenómeno particular, proporcionando una caracterización precisa y objetiva de sus características más destacadas. Según Gavilánez (2021), este tipo de estudio facilita la comprensión de la naturaleza y condición actuar del fenómeno en cuestión, mediante el examen de sus principales atributos cuantitativos y/o cualitativos.

Guevara et al., (2020), enfatizan que “la información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables” (p. 166).

La investigación descriptiva se fundamenta en la recolección sistemática de datos verificables, lo que garantiza la precisión de los resultados y previene interpretaciones erróneas que podrían distorsionar el análisis. En el contexto organizacional este tipo de estudios resulta esencial para examinar aspectos como la evaluación del desempeño y la capacitación, brindando información valiosa para la toma de decisiones fundamentadas y llevar a cabo mejoras efectivas.

La investigación documental adquiere especial relevancia en este estudio, ya que constituye el punto de partida para generar hallazgos importantes en el campo de investigación. Carbajal (2020), define a este tipo de investigación como “aquella que procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, hemerografía, registros audiovisuales, entre otros” (p.7).

El mismo autor señala que, aunque esta metodología es “usada en las ciencias sociales y es característica del modelo de investigación cualitativa, donde constituye un objetivo en sí mismo” (p.7) , su aplicación trasciende todos tipo de estudios, ya que únicamente a través de la investigación documental es posible entender el contexto del problema o la situación actual.

Como menciona la Universidad de San Pablo CEU (2022):

Investigación Documental: Este tipo de trabajo consiste en la revisión de la literatura científica -fuentes de información documentales- ya existentes sobre un fenómeno cultural, social o político. Una vez decidido el tema, el alumno debe seleccionar las fuentes, recoger los datos de forma organizada, realizar comparaciones entre los distintos estudios analizados, revisarlos críticamente y extraer conclusiones relevantes, que pueden incluir la elaboración de nuevos conceptos. El método consiste en recolectar, seleccionar, analizar de forma crítica, sintetizar y deducir (p. 3).

Tanto la investigación descriptiva como documental resultan apropiadas para este estudio, ya que permiten examinar meticulosamente la realidad del fenómeno en discusión, sin modificarla. Estos enfoques garantizan una evaluación completa y exacta, garantizando la autenticidad y la fiabilidad de los hallazgos obtenidos.

3.4 Diseño de la investigación

Los diseños de investigación no experimental, como el adoptado en este estudio, permite examinar las variables tal como se presentan en la vida real bajo sus condiciones preestablecidas o características propias del grupo Frías & Soler (2021). Este diseño metodológico resulta adecuado para investigaciones en entornos organizacionales ya que preserva condiciones reales en las que ocurren los fenómenos. La metodología no experimental es especialmente relevante en estudios descriptivos como el presente, donde el objetivo principal es comprender y caracterizar fenómenos complejos -como los procesos de evaluación del desempeño y capacitación- en su estado natural, respetando tanto las limitaciones éticas como las

características intrínsecas del contexto organizacional. Esta aproximación garantiza que los resultados reflejen fielmente la realidad, sin manipulación o intervención sobre la variable de estudio

3.5 Población

La población del presente trabajo investigativo está conformada de la siguiente manera, como detalla la tabla 4.

Tabla 4

Población

| RÉGIMEN LABORAL | MODALIDAD LABORAL | TOTAL |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Servicio Civil Público (LOSEP) | Nombramiento | 116 |
| | Contrato Código Trabajo Colectivo | 64 |
| Código de Trabajo | Contrato Código Trabajo Indefinido | 14 |
| SUMA TOTAL | | 194 |

Para este estudio cualitativo se seleccionaron versionates clave directamente vinculados con los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. Entre ellos se encuentran: el Director de Talento Humano responsable de la gestión integral del talento humano de la institución; la Analista de Talento Humano, encargada de ejecutar ambos procesos; el Presidente de la Asociación de Empleados como representante del personal administrativo; y el Secretario General del Sindicato de Obreros y Trabajadores como representante del personal operativo, los versionates están detallados en la tabla 5.

Tabla 5

Versionates de la investigación

| Versionante | Grado Académico | Tiempo en el Cargo |
|--|--|---------------------------|
| Director de Talento Humano | Ingeniero comercial Máster universitario en análisis político | 10 meses |
| Analista de Talento Humano 2 | Magister en Talento Humano. Ingeniera en gestión gerencial. | 9 años 10 meses |
| Secretario General del Sindicato de Obreros y Trabajadores | Licenciado en ciencias de la educación mención educación básica | 6 años |

| | | |
|--|--|--------|
| Presidente de la Asociación de Empleados | Doctor en jurisprudencia y abogado de los tribunales y juzgados de la república Master en gestión ambiental | 4 años |
|--|--|--------|

3.6 Método de la investigación

El método inductivo, según la UNAM (2020), constituye un proceso de razonamiento que parte de la observación de casos particulares para alcanzar conclusiones generales, estableciendo principios universales a partir del análisis e investigación de fenómenos específicos. Este enfoque metodológico se destaca por: empezar desde la observación sistemática de hechos concretos, analizar las propiedades y conductas del objeto estudiado, hacer comparaciones y experimentos controlados, para finalmente hacer generalidades a partir de conclusiones que pueden ser principios o leyes fundamentales. La esencia misma del método inductivo se basa en su máxima aptitud a trascender el individualismo y alcanzar formulaciones universales a través de un riguroso proceso científico de abstracción.

3.7 Métodos de recolección de Información

Para la recolección de información en esta investigación cualitativa se emplea la técnica de entrevista que según Arias (2020), es “un método ampliamente utilizado para recopilar datos cualitativos y obtener información en profundidad sobre una variedad de temas; con el objetivo de explorar, comprender y analizar las experiencias, opiniones, percepciones, conocimientos o comportamientos de los participantes” (p.12).

El instrumento diseñado para este estudio consiste en una guía de entrevista estructurada en cuatro dimensiones clave: Generalidades del proceso actual; Evaluación del Desempeño; Proceso de Capacitación; Evaluación del Desempeño y Capacitación, conteniendo un total de quince preguntas, sometidas a valoración por juicio de expertos para garantizar su fiabilidad.

La observación, como técnica de investigación, trasciende el ámbito científico al constituir una actividad habitual de las personas que se adapta a diferentes contextos y propósitos. De acuerdo con González et al., (2021), “en el campo de la investigación, la observación puede ser vista como método, instrumento o técnica para consignar información,

pretende conocer y captar lo que pasa en el mundo real con la finalidad de describir, analizar o explicar un fenómeno” (p.71).

Complementariamente, este estudio emplea una guía de entrevista, diseñada meticulosamente para obtener la información necesaria, para mejor entendimiento (ver anexo 2); conforme a Pacheco & Rodas (2020), se debe tener en cuenta “el número y tipo de preguntas, se sugiere que sean relevantes al tema y que provean la interacción necesaria para examinar a profundidad las experiencias de los participantes, este set de preguntas debe alinearse a los objetivos de la investigación” (p.193).

Las dimensiones de la guía de entrevista se encuentran detalladas en la tabla 6.

Tabla 6

Dimensiones de la entrevista

| Dimensiones | Total de preguntas |
|---|---------------------------|
| Generalidades del proceso actual | 3 |
| Proceso de Evaluación del Desempeño | 5 |
| Proceso de Capacitación | 4 |
| Evaluación del Desempeño y Capacitación | 3 |

La validación por juicio de expertos constituye un método para garantizar la fiabilidad de los instrumentos de investigación. Como los señalan Rodríguez et al., (2021), “la validación de contenido de los instrumentos de investigación a través de juicio de expertos resulta más eficiente cuando se especifican claramente los criterios a evaluar por el conocedor o experto” (p. 11).

Los expertos idóneos deben reunir cualidades fundamentales: experiencia comprobada en el tema de estudio, trayectoria profesional, cualidades personales que contribuyen a las investigaciones y capacidad técnica. Los expertos son necesarios para entender la magnitud real del problema, crear diferentes modelos, elegir los datos pertinentes o simplemente analizar los hallazgos; en situaciones donde resolver un problema o tomar decisiones es crucial, resulta más beneficioso obtener perspectivas de individuos con amplios saberes y experiencias comprobada en el campo de estudio (Herrera Juan et al., 2022).

En este estudio, los expertos fueron personas capacitadas para emitir juicios, dar información, y valoraciones sobre las preguntas incluidas en la guía de entrevista (ver anexo 3), para que la validación pueda desarrollarse de manera adecuada se implementó una metodología compuesta por tres dimensiones; Claridad; Coherencia; Relevancia.

Mora (2023), define a las dimensiones como:

- Claridad: se entiende en qué medida el ítem es claramente comprensible, está adecuadamente redactado, utiliza un vocabulario adecuado y su interpretación es unívoca.
- Coherencia: se entiende la congruencia entre cada pregunta y su objetivo específico, el grado en que la pregunta es concordante con dicho objetivo, y en que el objetivo es representativo de la pregunta.
- Relevancia: se entiende el grado de significatividad que tiene la pregunta respecto de los objetivos de la investigación. Se busca indagar las concepciones filosóficas/epistémicas (p. 16).
-

Para realizar la evaluación a la guía de entrevista, aplicando la metodología anteriormente citada se debe utilizar la escala de Likert, para Lee et al., (2019), “las escalas de valor y de estimación tipo Likert son aquellas que se utilizan para determinar la percepción de alguna variable cualitativa que por su naturaleza denota algún orden” (p.15).

Una vez obtenidas las validaciones de los doce expertos -cuyos perfiles profesionales están especializados en Gestión del Talento Humano-, se procedió a tabular los datos considerando las tres dimensiones: claridad, coherencia y relevancia. Cada criterio mantuvo la misma escala de calificación, por lo que los puntajes y promedios se resumen de la misma manera para las tres dimensiones antes mencionadas. Según los puntajes obtenidos después de las tabulaciones y los promedios simples cada pregunta tendrá una valoración según la escala de Likert, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

Puntajes y promedios de la escala de Likert para la validación por juicio de expertos

| Valoración | Muy Baja | Baja | Mediana | Alta | Muy Alta |
|-------------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|
| Puntaje | 12 a 18 | 19 a 30 | 31 a 42 | 43 a 54 | 55 a 60 |
| Promedio | 1,0 a 1,5 | 1,58 a 2,5 | 2,58 a 3,5 | 3,58 a 4,5 | 4,58 a 5 |

Nota. Adaptado de Mora (2023).

Realizada la tabulación de la validación por juicio de expertos a la que fue sometida la guía de entrevista, se obtuvieron los resultados (ver anexo 4). Los expertos también realizaron sugerencias en cuanto a la estructura y contenido de las preguntas debido a esto se procedió a modificar las preguntas que tuvieron observaciones, las cuales se detallan en la tabla 8. Las preguntas modificadas corresponden a los ítems 2,6,9,10,12,14,15.

Tabla 8

Observaciones de los expertos a la guía de entrevista

| Preguntas | Mantenerse | Modificarse | Eliminarse | Preguntas | Mantenerse | Modificarse | Eliminarse |
|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 1 | 12 | | | 9 | 11 | 1 | |
| 2 | 10 | 2 | | 10 | 8 | 4 | |
| 3 | 12 | | | 11 | 12 | | |
| 4 | 12 | | | 12 | 10 | 2 | |
| 5 | 12 | | | 13 | 12 | | |
| 6 | 11 | 1 | | 14 | 11 | 1 | |
| 7 | 12 | | | 15 | 10 | 2 | |
| 8 | 12 | | | | | | |

Después de hacer las modificaciones en las preguntas se procedió a realizar las entrevistas a los cuatro versionantes, las respuestas obtenidas de las entrevistas fueron transcritas a partir de los audios. Posteriormente estas transcripciones fueron procesadas en el software MAXQDA para su respectivo análisis cualitativo.

3.8 Métodos de procesamiento de información

MAXQDA es un software profesional para el análisis de datos cualitativos y mixtos. Puede ayudarte con el análisis e interpretación de múltiples datos como entrevistas, artículos de periódico, grupos focales, imágenes, videos, audios, bibliografía, tweets e incluso conjuntos estadísticos de datos. Es una poderosa herramienta para desarrollar teorías y probar las conclusiones teóricas del análisis (MAXQDA, 2024).

El MAXQDA al ser un software para el análisis de datos, “importa fácilmente datos de entrevistas, grupos focales, encuestas en línea, páginas web, imágenes, archivos de audio y video, hojas de cálculo, datos bibliográficos, conecta citas afines entre sí y comparte y compara el trabajo con otros compañeros del grupo (Marjaei et al., 2019, p.3).

Los expertos en el tema señalan que:

El software también es útil a través del proceso de análisis, como la codificación de datos y el examen de patrones para identificar temas. Para ser claros, el software generalmente no codificará datos por usted, sino que almacenará y administrará códigos

para aplicarlos fácilmente a segmentos de texto o multimedia. Una de las características más útiles del software es la capacidad de recuperar y consultar datos de diferentes maneras para abordar preguntas de investigación. (Guetterman & James, 2023, p. 2).

La implementación de MAXQDA optimiza significativamente la organización, codificación y análisis de la información, permitiendo un examen estructurado de diversos tipos de datos. Si bien el software ayuda a reconocer tendencias y conexiones, la conclusión definitiva se basa en el juicio del investigador. Su aplicación rigurosa en la investigación cualitativa incrementa la eficiencia del proceso y apoya la validez y fiabilidad de los hallazgos logrados.

BIZAGI es una plataforma de automatización de procesos digitales que permite modelar, automatizar y optimizar procesos de negocio. Utiliza un enfoque de código bajo y funcionalidades de inteligencia artificial para permitir a las organizaciones representar procesos de forma clara, estructurada y estandarizada.

BIZAGI sirve para:

- Automatización de procesos: Permite automatizar tareas repetitivas y complejas, liberando a los colaboradores para que se enfoquen en actividades de mayor valor.
- Modelar procesos: facilita la creación y documentación de flujo utilizando la notación Business Process Model and Notation (BPMN).
- Visualizar flujos de trabajo paso a paso: identificando responsables, decisiones, documentación y actividades.
- Optimizar procesos: encontrar cuellos de botella (BIZAGI, 2025).

Para el procesamiento de la información se utilizó el software MAXQDA que permitió organizar, codificar y analizar de forma cualitativa las entrevistas realizadas, facilitando la identificación de puntos fuertes y débiles y hallazgos clave relacionados con los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. Por su parte, BIZAGI fue utilizado para la representación gráfica de ambos procesos mediante diagramas de flujo bajo la notación BPMN, lo que permitió visualizar de forma estructurada las actividades, responsables y decisiones involucradas. El uso combinado de estas herramientas fortaleció la comprensión integral de la gestión del talento humano en la institución.

CAPÍTULO IV

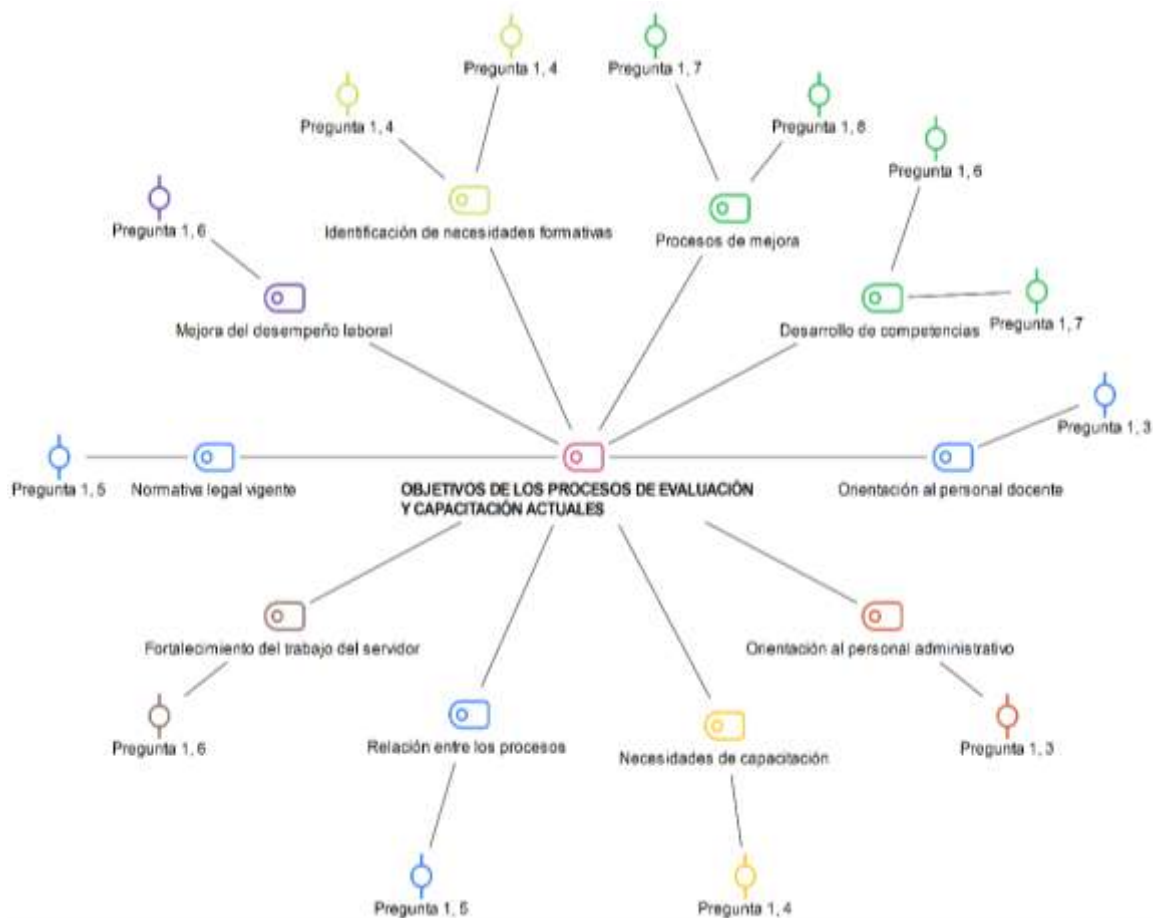
4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de las entrevistas

Partiendo del análisis cualitativo realizado con el software MAXQDA, se generaron gráficos en los cuales se puede visualizar las percepciones de los versionates sobre los procesos de evaluación del desempeño y capacitación, y se obtuvo la siguiente información:

Figura 1.

Objetivos de los procesos de evaluación y capacitación actuales

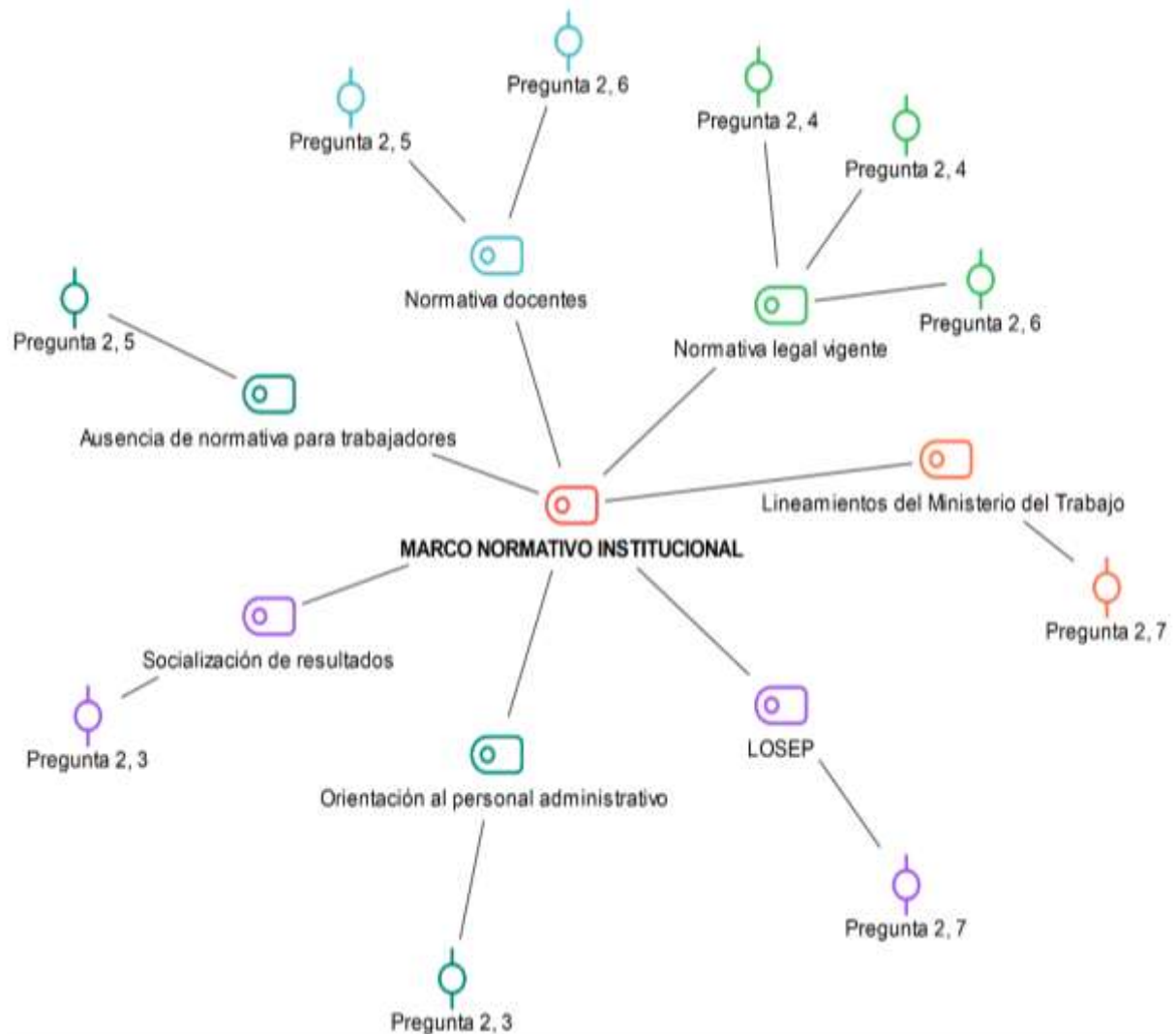


La gráfica sobre los objetivos del proceso de evaluación y capacitación actuales demuestran que la institución de educación superior orienta sus esfuerzos a fortalecer integralmente al talento humano, priorizando la identificación de necesidades formativas, el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño laboral. Los procesos están alineados a la normativa legal vigente y buscan no solo orientar adecuadamente al personal docente y administrativo, sino también fomentar el fortalecimiento del trabajo del servidor público. La

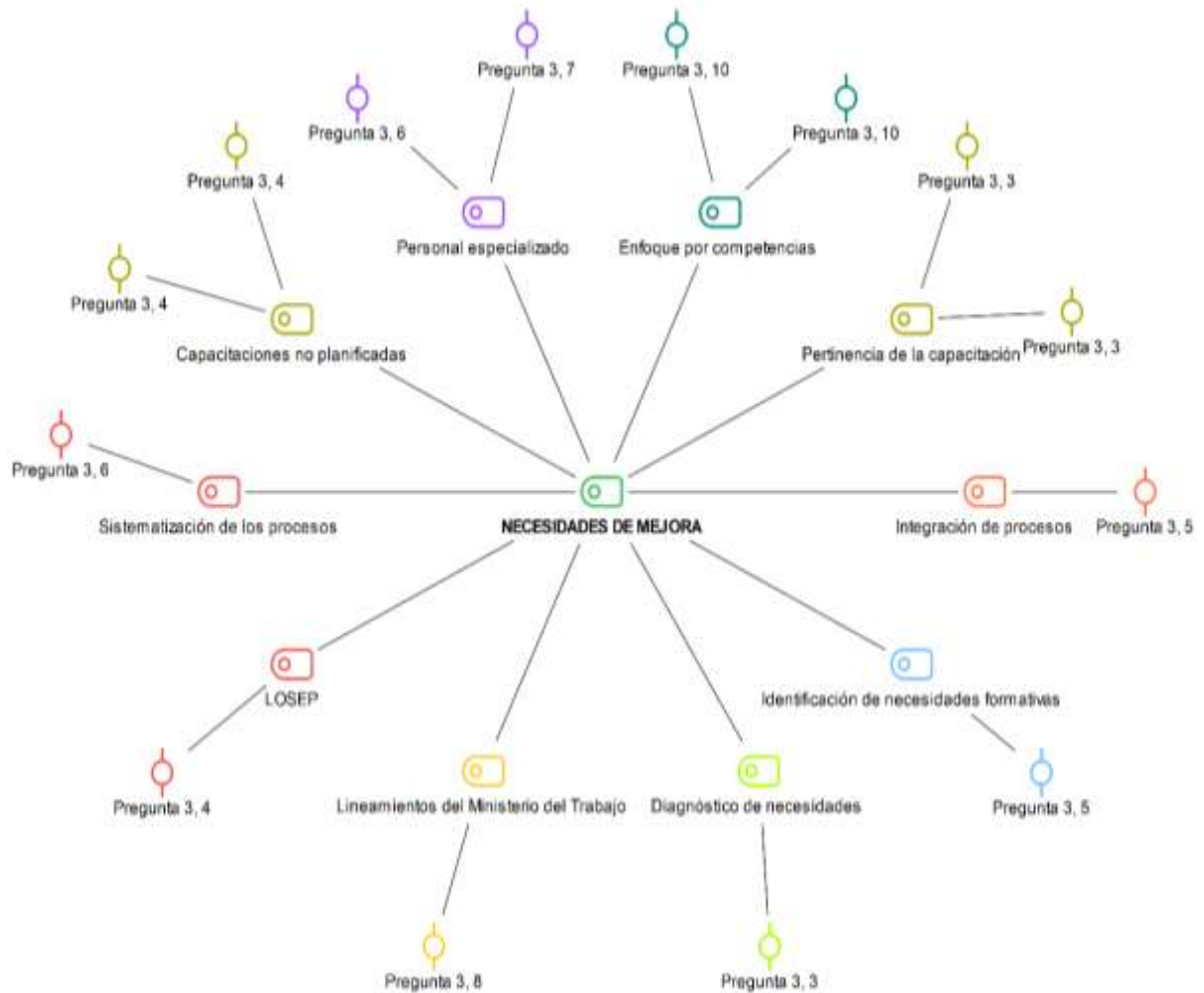
relación entre los procesos, la planificación de la capacitación y la mejora continua permiten establecer una base estratégica que impulsa el desarrollo institucional.

Figura 2

Marco normativo institucional

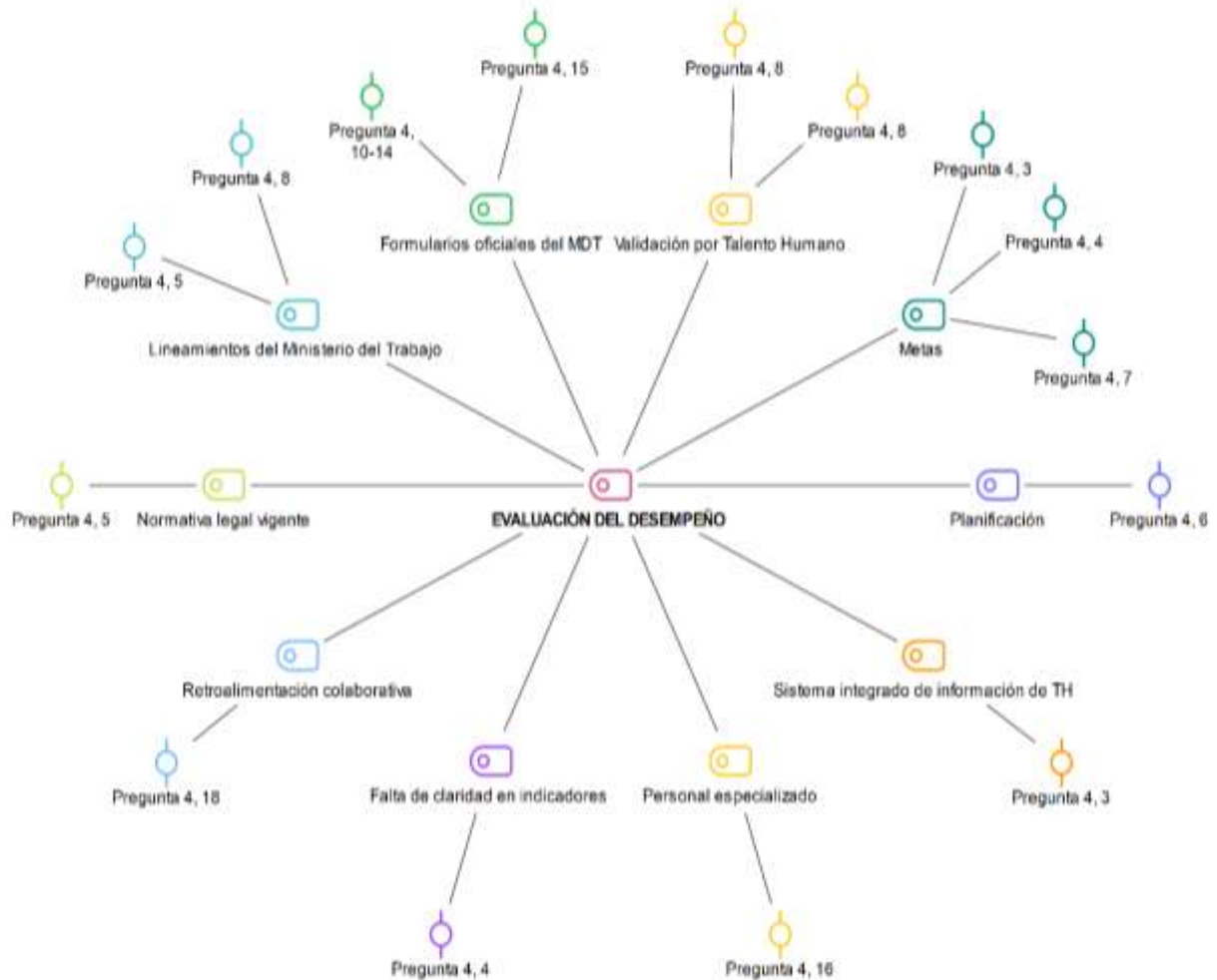


La gráfica del marco normativo institucional revela que los procesos de evaluación y capacitación están guiados por normativas legales, lineamientos del Ministerio de Trabajo y la LOSEP, también evidencian vacíos, como la ausencia de normativa para ciertos trabajadores. Asimismo, la normativa está orientada al personal administrativo y la socialización de los resultados, para lograr una ampliación coherente del marco normativo.

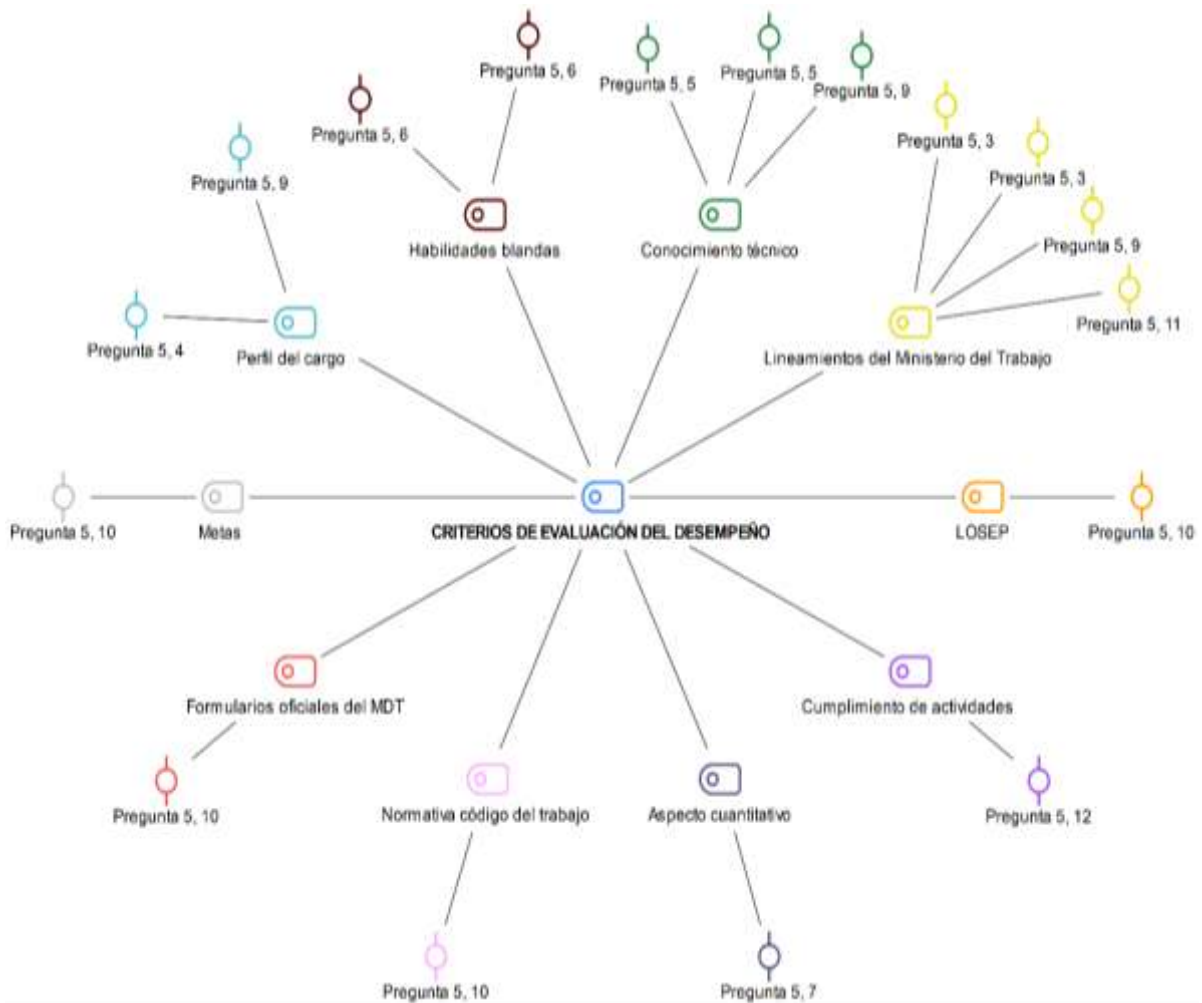
Figura 3*Necesidades de mejora*

La gráfica necesidades de mejora despliega múltiples deficiencias en los procesos de evaluación del desempeño y capacitación, algunas son la ausencia de planificación estructurada, la falta de pertinencia en las capacitaciones, necesidad de flexibilidad para capacitaciones no planificadas y la carencia de un diagnóstico previo de necesidades formativas. Asimismo, se identificaron vacíos en la sistematización e integración de los procesos, un enfoque deficiente al desarrollo de competencias claras y la insuficiencia de contar con personal especializado que fortalezcan la gestión del talento humano. A pesar de la presencia de normativas como la LOSEP y los lineamientos del Ministerio del Trabajo, su aplicación resulta limitada o poco contextualizada lo que evidencia la necesidad de fortalecer tanto en los ambientes normativos como operativos.

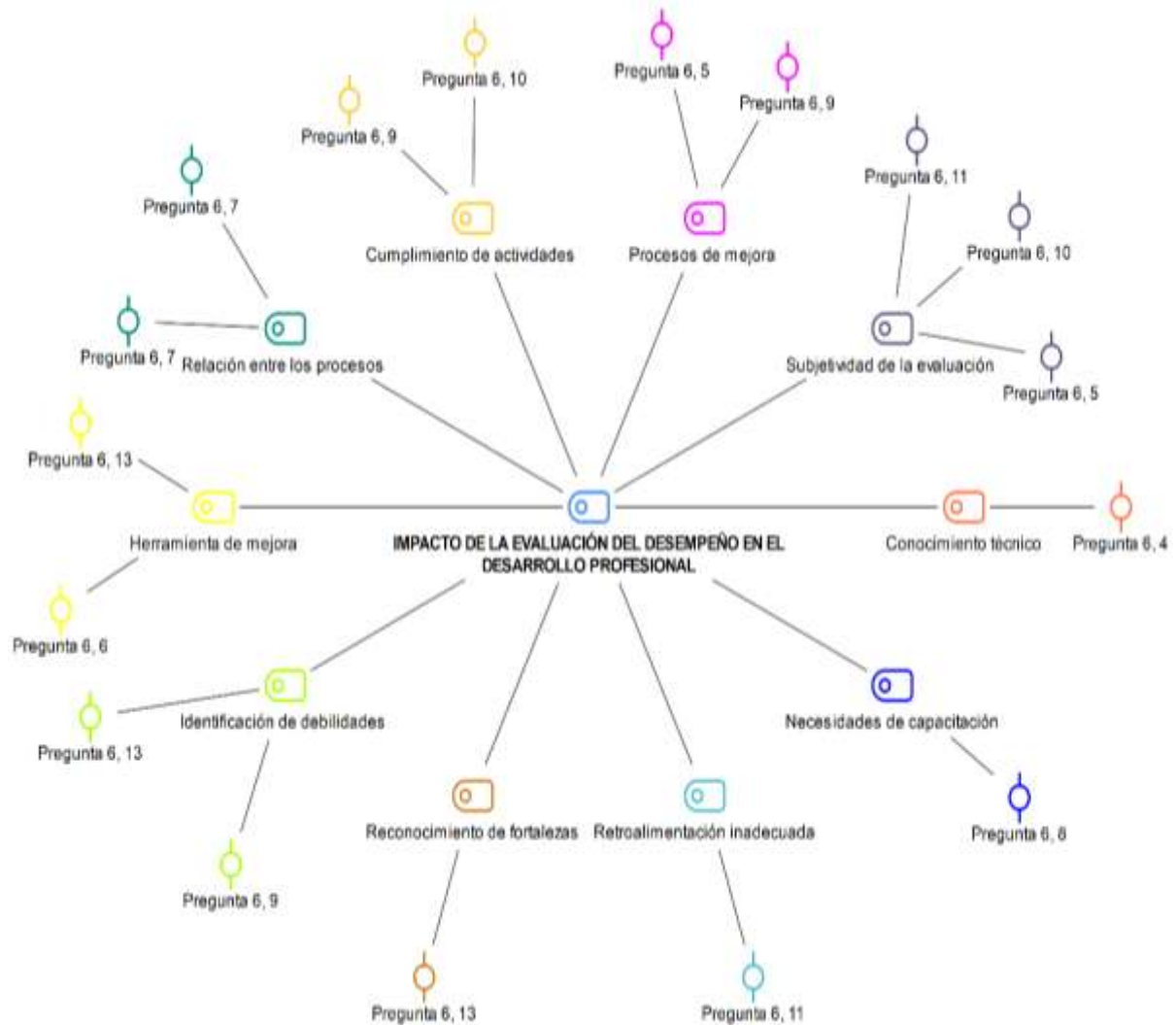
Figura 4
Evaluación del desempeño



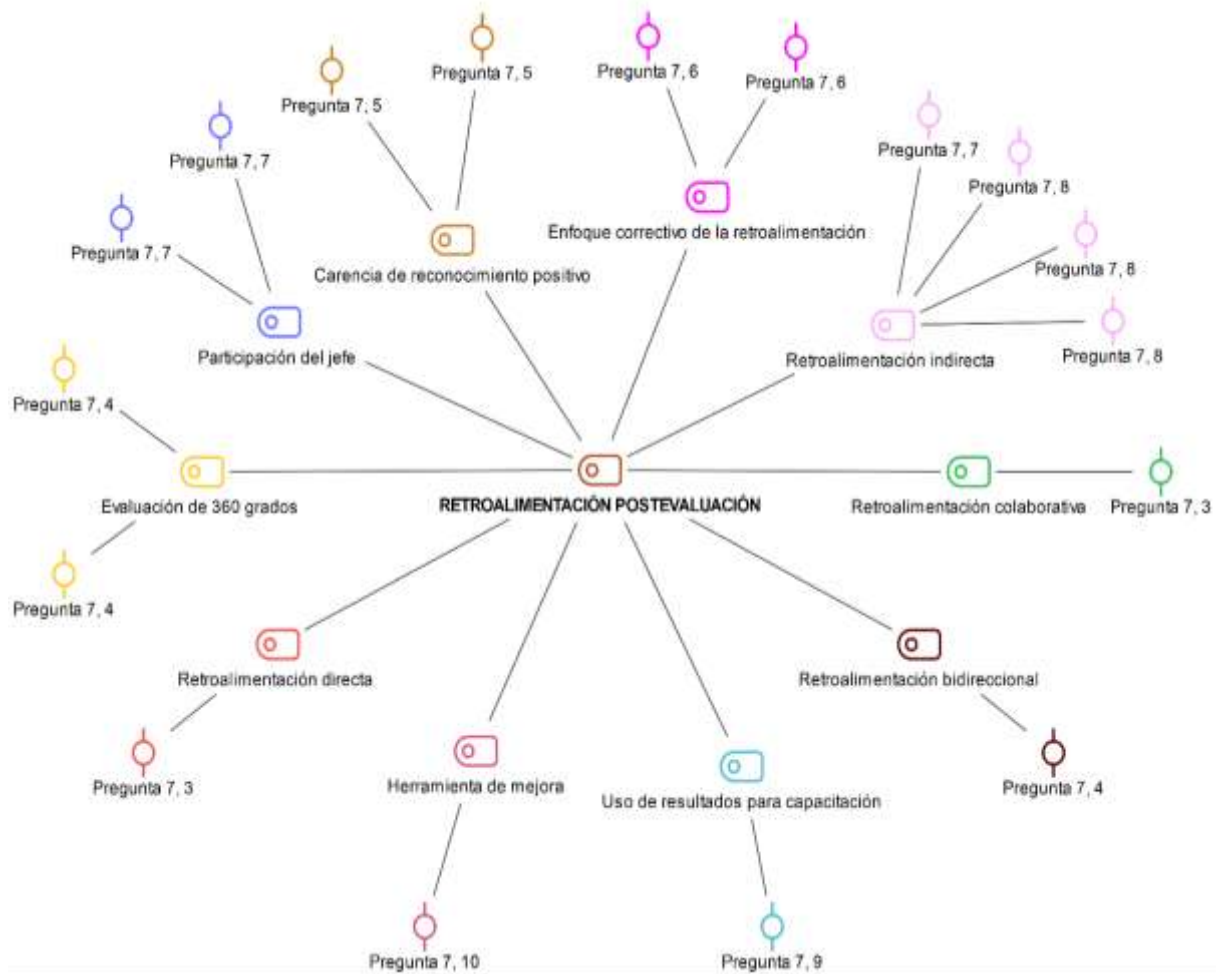
La gráfica evaluación del desempeño muestra que este proceso está guiado por normativas legales vigentes como la LOSEP, los lineamientos del ministerio del trabajo, las metas establecidas por los departamentos y el uso de formularios del MDT, sin embargo, hay limitaciones significativas como la falta de claridad en los indicadores, la ausencia de planificación adecuada y la necesidad de validación por talento humano con respecto al consolidado y reporte de resultados del proceso. También se identificaron debilidades en la disponibilidad de personal especializado y la urgencia de implementar un sistema integrado de información para gestionar todas las etapas de este proceso. Además, destaca el necesario fortalecimiento de la retroalimentación en conjunto a objeto de que la evaluación del desempeño sea percibida como una herramienta de mejora continua y no únicamente como un trámite burocrático.

Figura 5*Criterios de evaluación del desempeño*

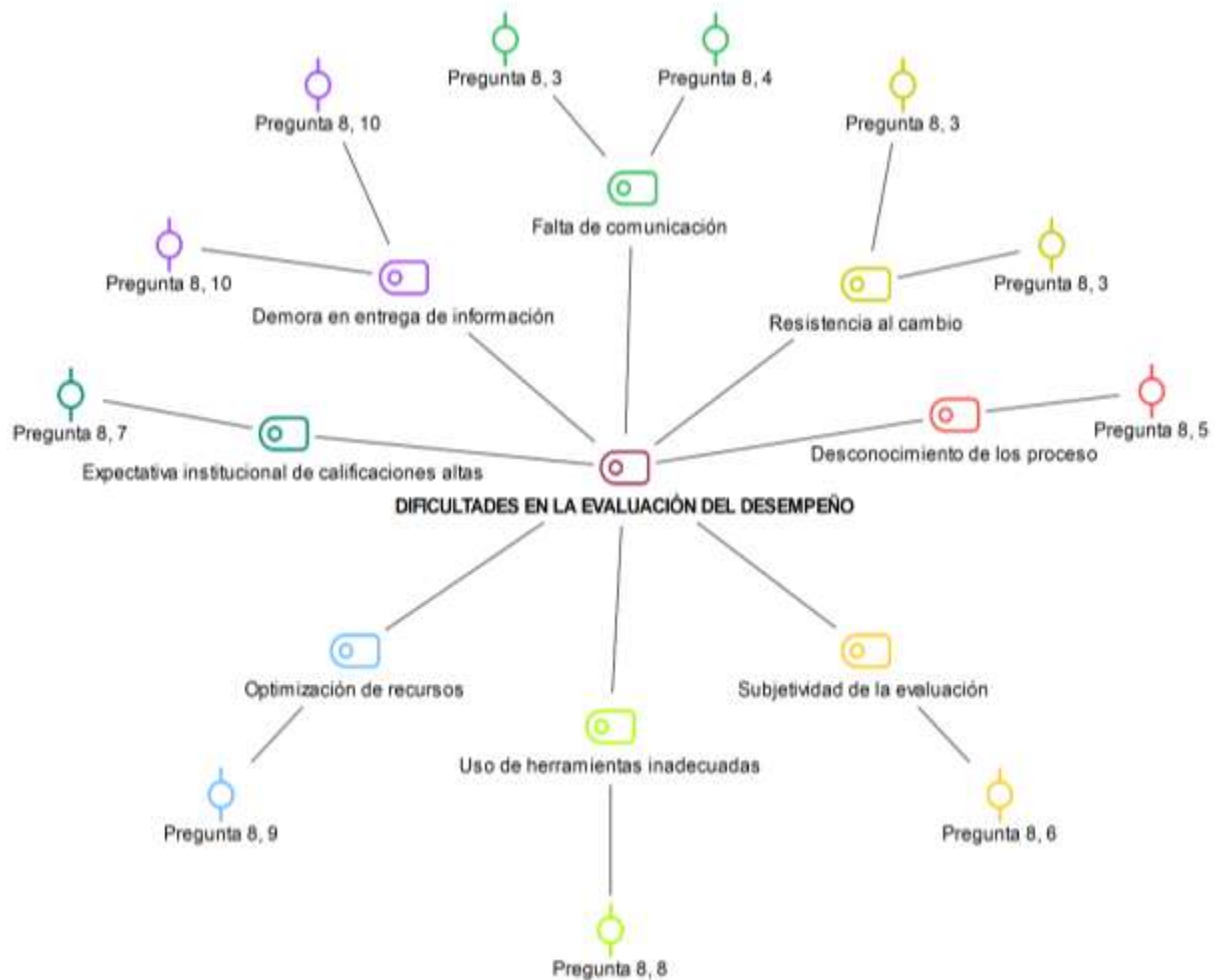
La gráfica criterios de evaluación del desempeño destaca que la institución tiene en cuenta distintos elementos al momento de valorar el rendimiento del personal, tales como los lineamientos del ministerio del trabajo, la Ley Orgánica de Servicio Público, normativas del código de trabajo, los formularios oficiales del Ministerio del Trabajo los cuales estructuran la evaluación en componentes técnicos, actitudinales y cuantitativos. Sin embargo, también se evidencia criterios prácticos como el cumplimiento de actividades definidas en el perfil del puesto, el aspecto cuantitativo, las metas estipuladas por las distintas dependencias, y competencias específicas como el conocimiento técnico y habilidades blandas. En conjunto los criterios reflejan que existe un proceso de evaluación del desempeño funcional pero aún perfectible.

Figura 6*Impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional*

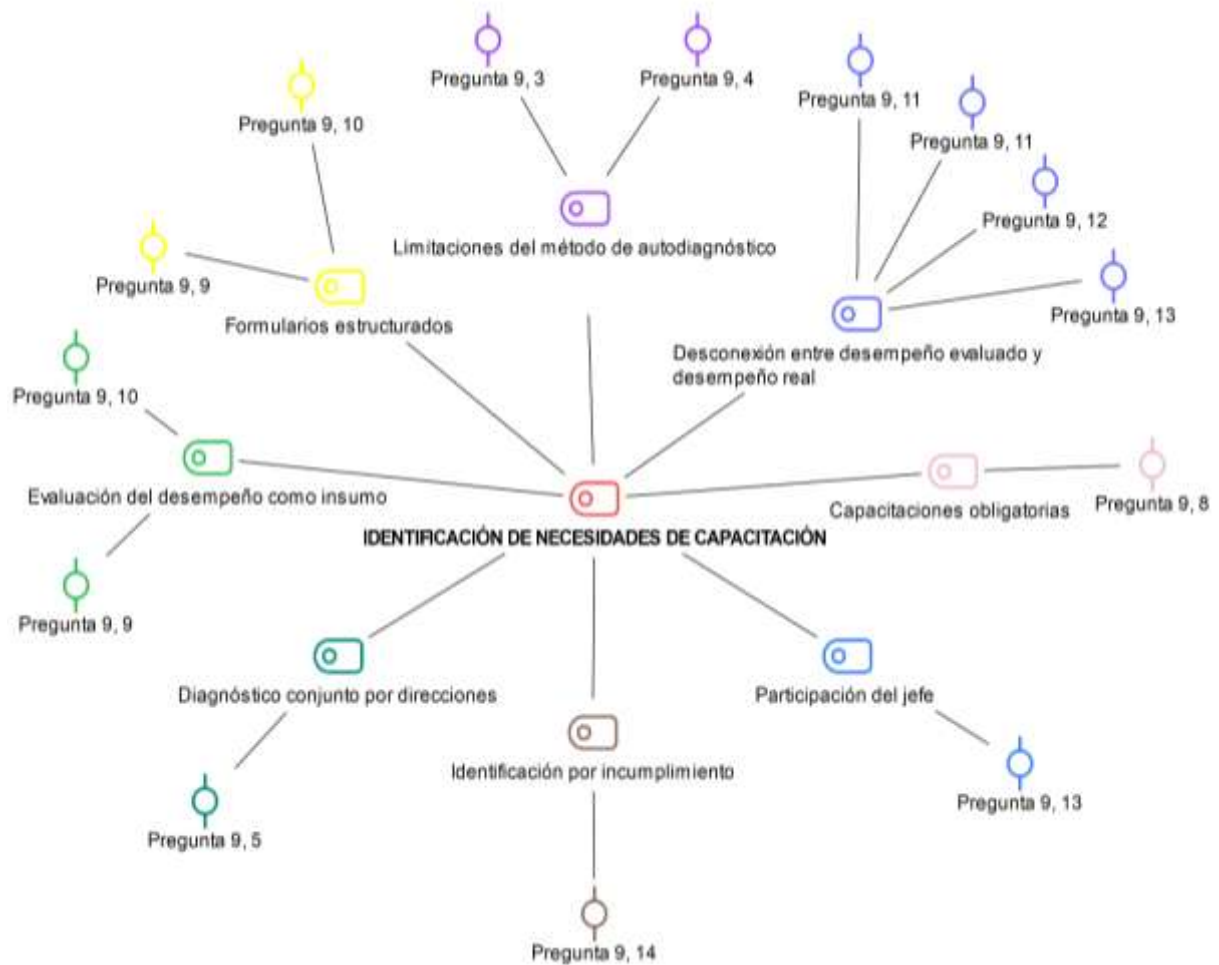
La gráfica impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional muestra que el proceso influye en varias dimensiones del desarrollo del personal, siendo visto como una herramienta para identificar debilidades, reconocer fortalezas y detectar necesidades de capacitación. Además, se asocia con el cumplimiento de actividades inherentes al puesto de trabajo, la mejora de procesos y el fortalecimiento del conocimiento técnico. No obstante, también surgen aspectos críticos a destacar como la falta de estandarización del proceso, la retroalimentación inadecuada ya que no existe un diálogo significativo después de ser aplicada y la subjetividad en la evaluación, lo que puede acortar su efectividad y generar percepciones negativas.

Figura 7*Retroalimentación postevaluación*

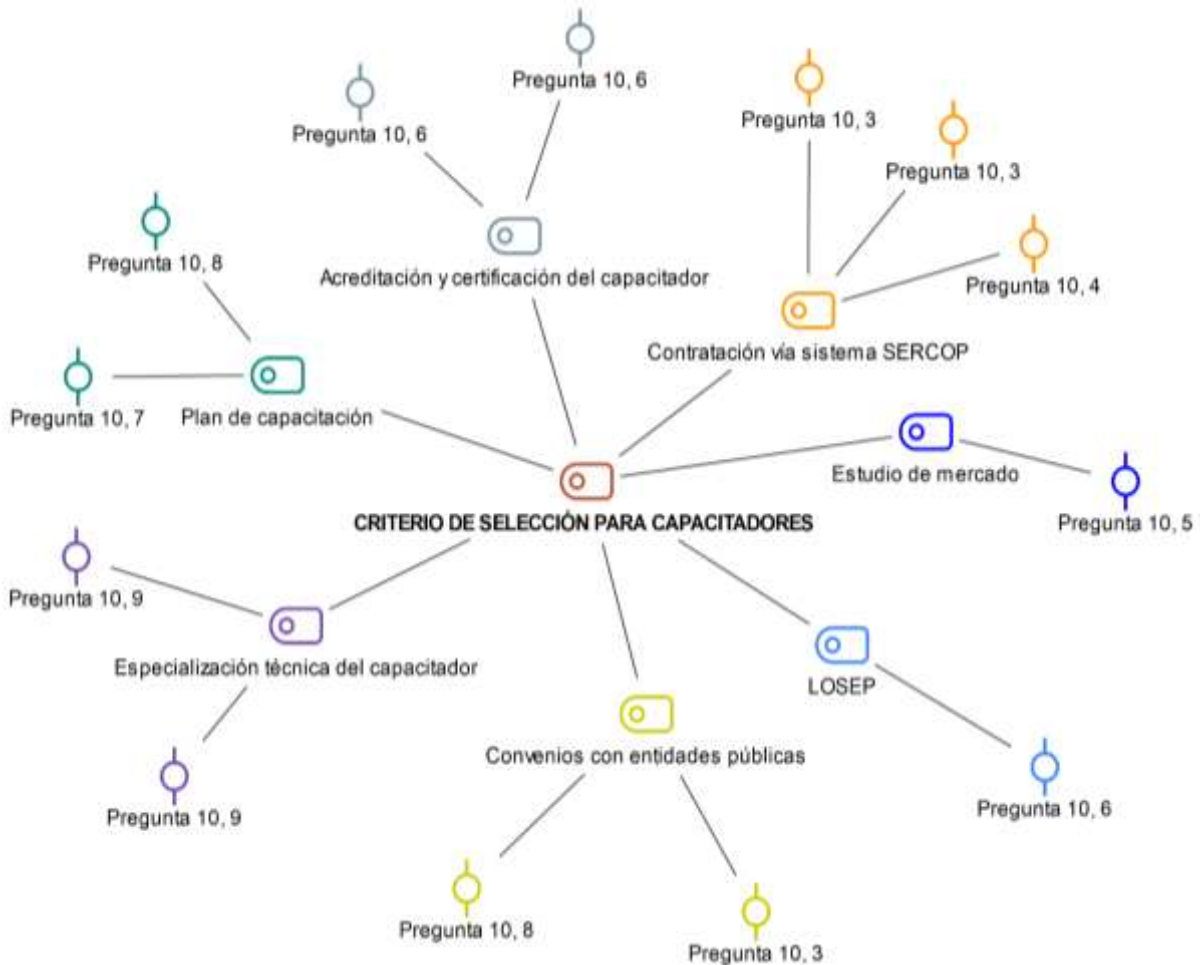
La gráfica retroalimentación postevaluación refleja que el proceso es visto de manera diversa por los participantes, quienes resaltan tanto sus oportunidades como sus limitaciones. Por un lado, se aprecia la retroalimentación como una herramienta útil a la mejora del desempeño, destacan la participación del jefe, ya que es quien más conoce a los colaboradores y los resultados son utilizados para la planificación de la capacitación. Por otro lado, se señalan deficiencias como la retroalimentación indirecta, se revela una ausencia de retroalimentación directa y bidireccional, la falta de reconocimiento positivo o simbólicos debilitan su efectividad, Además, se evidencia una tendencia a centrar la retroalimentación en aspectos correctivos, lo que puede influir negativamente en la motivación del personal.

Figura 8*Dificultades en la evaluación del desempeño*

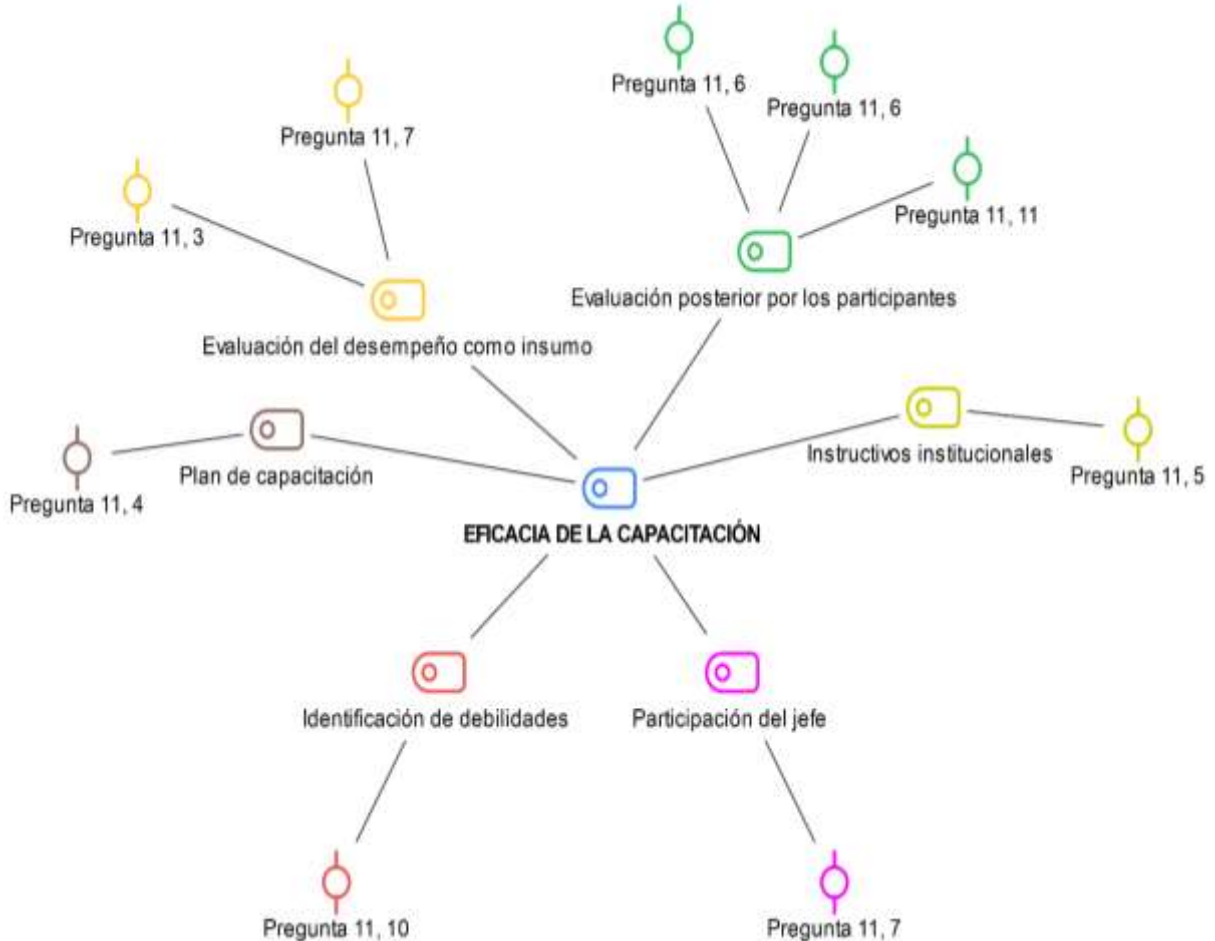
La gráfica sobre las dificultades en la evaluación del desempeño revela distintos obstáculos que inciden en la eficiencia del proceso evaluativo en la institución de educación superior, entre ellos la falta de comunicación, el desconocimiento del proceso, el desconocimiento de la normativa, la resistencia al cambio y la subjetividad en la evaluación. Asimismo, se reconocen problemas operativos como la demora en la entrega de información por parte de las dependencias, uso de herramientas inadecuadas para la aplicación de la evaluación y dificultad al optimizar recursos, también se destaca la expectativa institucional de calificaciones altas ya que los colaboradores tienen la creencia arraigada en que siempre deben obtener calificaciones excelentes, lo que compromete a la objetividad del proceso.

Figura 9*Identificación de necesidades de capacitación*

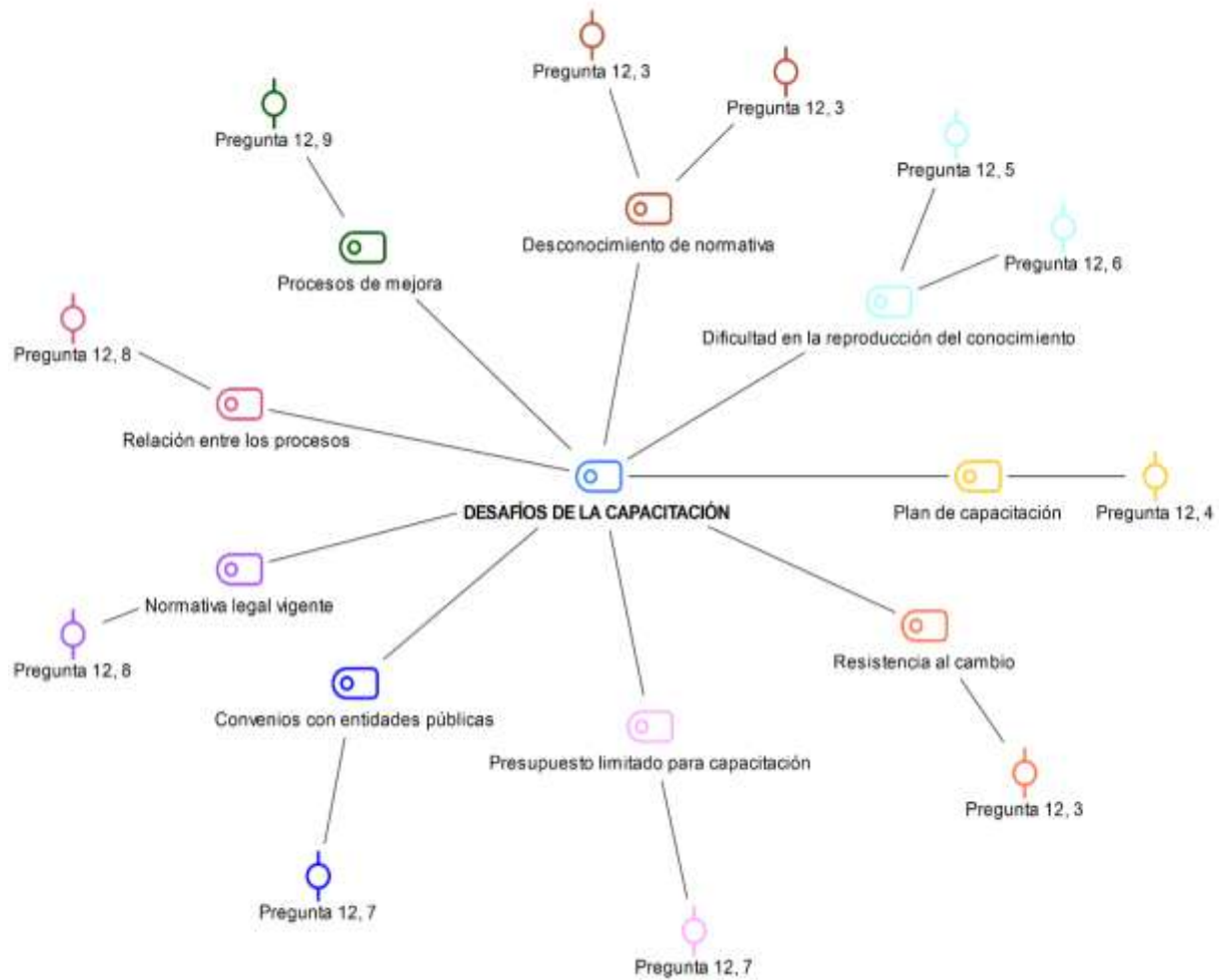
La gráfica identificación de necesidades de capacitación, refleja que la institución de educación superior enfrenta importantes desafíos a efectos de establecer un sistema efectivo para la detección de brechas formativas. Aunque se utiliza la evaluación del desempeño como insumo para la planificación de las capacitaciones, los formularios estructurados diseñados para identificar requerimientos formativos y la participación de los jefes inmediatos en la identificación de áreas en las que sientan que los colaboradores tienen deficiencias. También se evidencian limitaciones en el método de autodiagnóstico y una desconexión entre el desempeño evaluado y el desempeño real. El hecho de que coexista capacitaciones obligatorias y diagnósticos de incumplimiento demuestra que predominante es una orientación a lo correctivo, más que a lo preventivo o a lo estratégico.

Figura 10*Crterios de selección para capacitadores*

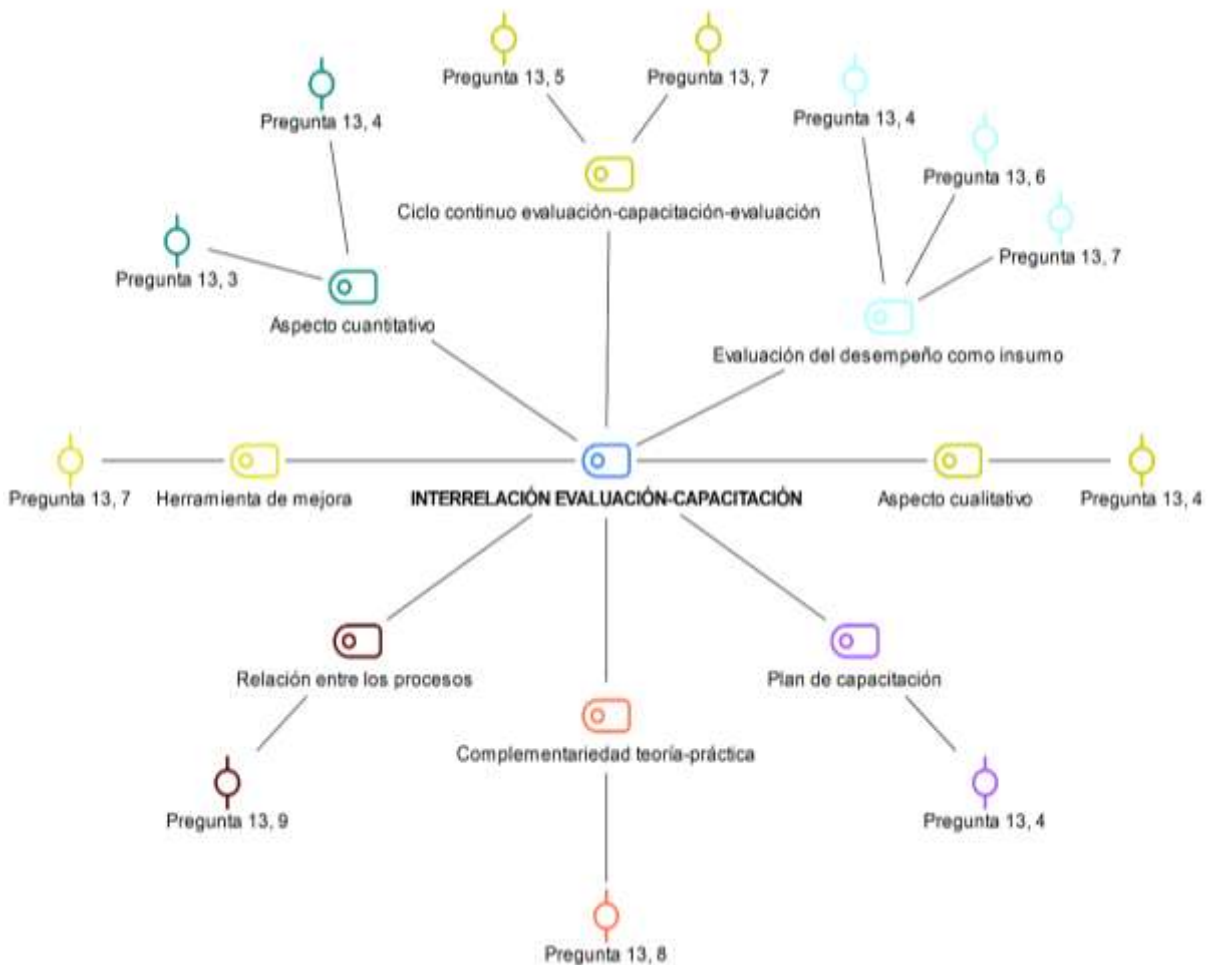
La gráfica criterios de selección para capacitadores identifica los principales criterios utilizados por la institución de educación superior al seleccionar a los formadores, se centran en la acreditación profesional y certificaciones, la contratación a través del sistema SERCOP, y la existencia de convenios con entidades públicas como la Contraloría y el Ministerio de Trabajo. Asimismo, se da prioridad a la especialización técnica de los capacitadores de acuerdo a las necesidades requeridas por las distintas dependencias de la institución. En casos particulares se hacen estudios de mercado teniendo en cuenta el plan de formación y capacitación institucional.

Figura 11*Eficacia de la capacitación*

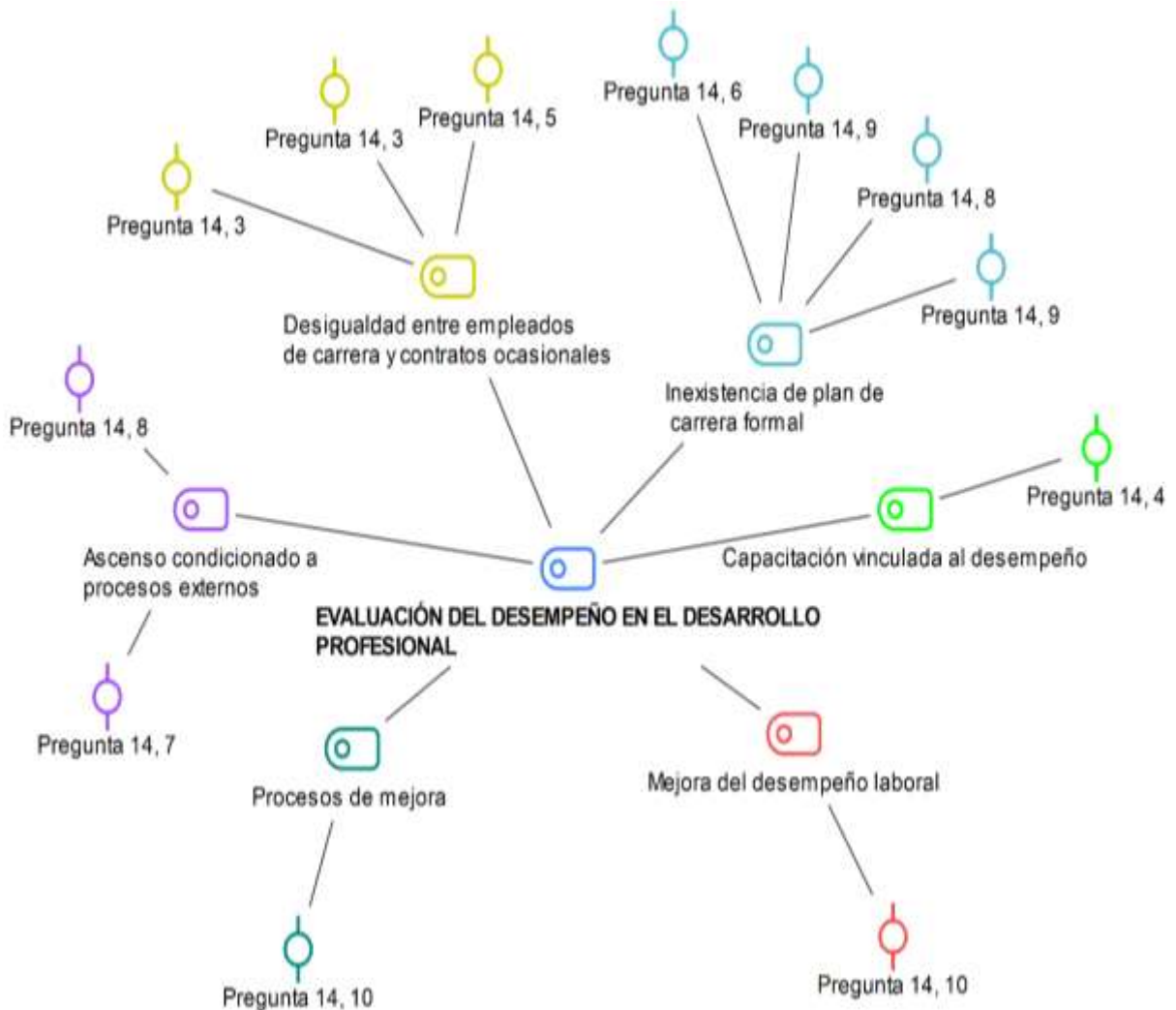
La gráfica eficacia de la capacitación indica que este proceso en la institución de educación superior está influenciado por varios factores clave. Uno de ellos es el uso de la evaluación del desempeño como insumo para diseñar las capacitaciones adecuadas. La importancia del plan de capacitación y la existencia de instructivos institucionales que guían estos insumos. Además, se evidencia la evaluación posterior por los participantes lo que permite obtener retroalimentación valiosa sobre la calidad y la utilidad de los contenidos. También se destaca que las debilidades identificadas en el personal sirven como base para definir las áreas de mejora y que el jefe inmediato juega un papel esencial en el acompañamiento y seguimiento del desarrollo de sus colaboradores.

Figura 12*Desafíos de la capacitación*

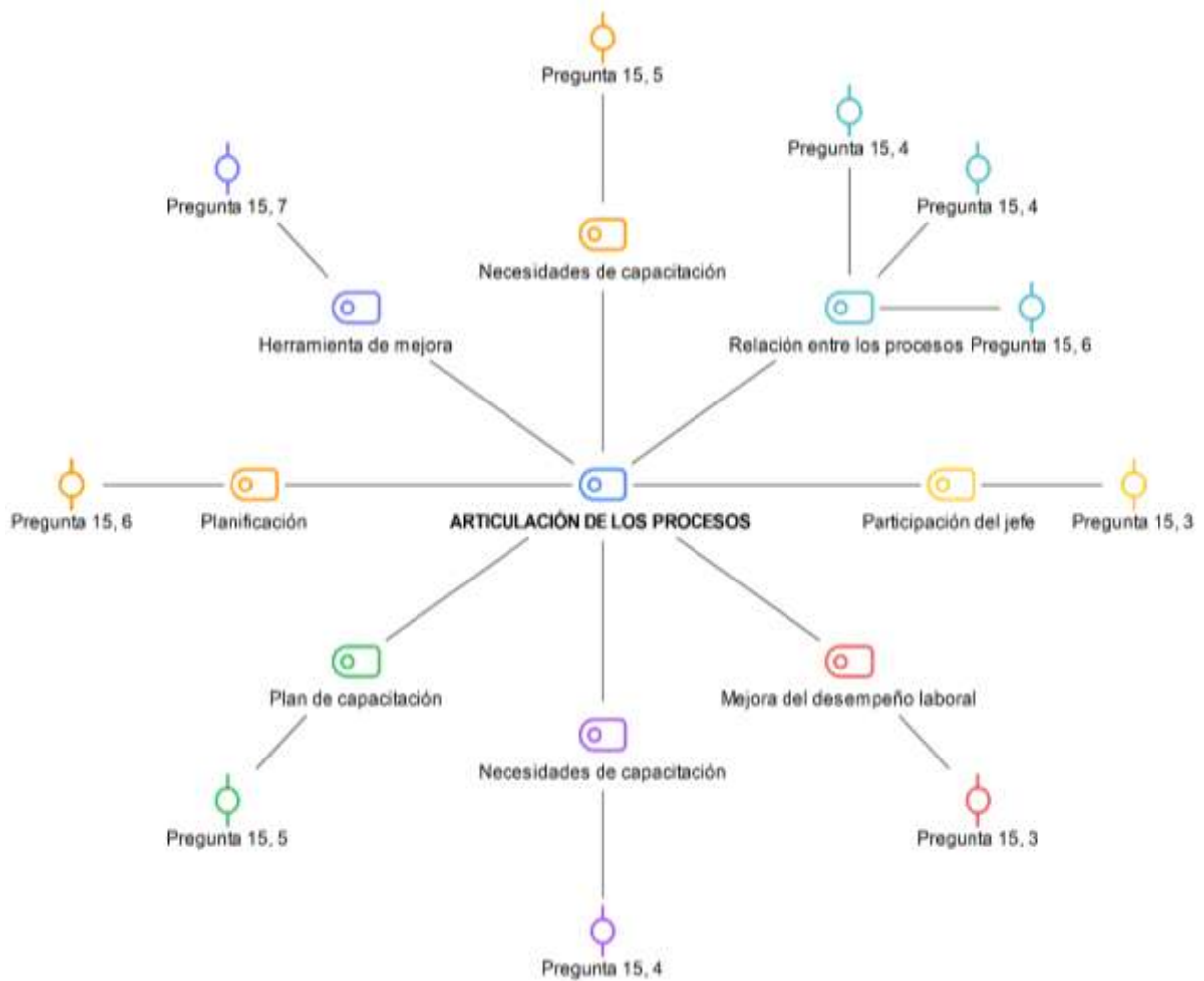
La gráfica desafíos de la capacitación refleja las dificultades que enfrenta la institución de educación superior en sus procesos formativos. Entre las principales barreras se encuentra el desconocimiento de la normativa, la resistencia al cambio, y la dificultad para reproducir el conocimiento adquirido en las capacitaciones. También se identifican limitaciones en el presupuesto destinado a la formación, una débil articulación entre los distintos procesos institucionales y la elaboración del plan de capacitación. También se destaca obstáculos vinculados con la normativa legal vigente, la coordinación con entidades públicas aptas para las capacitaciones, así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de mejora continua.

Figura 13*Interrelación evaluación- capacitación*

La gráfica interrelación evaluación- capacitación, muestra que ambos procesos están estrechamente conectados dentro de la institución, destacándose la evaluación del desempeño como insumo clave para detectar necesidades de formación y para el diseño del plan de formación y capacitación. Se plantea la existencia de un ciclo continuo de evaluación-capacitación-evaluación, lo que refleja una intención clara de mejora constante. Además, se valora tanto lo cuantitativo como lo cualitativo, y se destaca la importancia de equilibrar teoría y práctica en estos procesos, la capacitación es vista como la teoría y la evaluación permite validar su efectividad en la práctica. La capacitación se percibe como una herramienta de mejora que debe estar respaldada por el plan de formación y capacitación anual.

Figura 14*Evaluación del desempeño en el desarrollo profesional*

La gráfica sobre el impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional pone en evidencia diversos elementos que inciden en el crecimiento laboral de la institución. Uno de los puntos más relevantes es la ausencia de un plan de carrera formal, lo que deja a muchos trabajadores sin una ruta clara para avanzar. A esto se suma la percepción de desigualdad entre el personal de carrera y quienes tienen contratos ocasionales, generando un ambiente de inequidad. Además, se observa que los ascensos suelen depender de procesos externos y no de la evaluación, también se evidencian intentos por vincular la capacitación con el desempeño y por fortalecer procesos de mejora que puedan elevar la calidad del trabajo.

Figura 15*Articulación de los procesos*

La gráfica sobre la articulación de los procesos revela que la institución de educación superior busca integrar de manera coherente los componentes de la gestión del talento humano, especialmente la evaluación del desempeño y la capacitación. Se resalta la identificación de necesidades de capacitación como punto de partida esencial, así como la elaboración del plan de formación y capacitación que responda a estas brechas. La participación del jefe inmediato se identifica como un factor clave para dar seguimiento y pertinencia a las acciones formativas. Además, la planificación y la relación directa entre los procesos evaluativos y formativos son vistas como pilares para lograr una articulación efectiva. La capacitación se percibe no solo como una respuesta a debilidades, sino como una herramienta concreta para mejorar el desempeño laboral.

4.2 Interpretación general de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación

El gráfico general del modelo de códigos desarrollado en MAXQDA entrega una visión holística y detallada sobre cómo se organizan, interrelacionan y abordan desafíos los procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la institución estudiada.

Como punto de partida, se destaca que los objetivos de estos procesos están alineados con el fortalecimiento integral del talento humano, concentrándose en la identificación de necesidades formativas, el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño laboral. No obstante, a pesar de esta orientación estratégica permanecen desafíos significativos, como la deficiencia en la planificación estructurada, la pertinencia limitada de las capacitaciones y la ausencia de diagnósticos previos de necesidades formativas.

El marco normativo, pese a su presencia, presenta vacíos, especialmente en su aplicación y socialización, lo que afecta su rendimiento. La evaluación del desempeño, aunque guiada por normativas legales como la LOSEP, directrices del Ministerio del Trabajo y lineamientos institucionales, adolece de subjetividad, falta de claridad en los indicadores y una retroalimentación inadecuada, lo que disminuye su percepción como una herramienta de mejora continua. Por otra parte, la capacitación, aunque considerada un método para cerrar brechas formativas, enfrenta obstáculos como la resistencia al cambio, la desconexión entre la evaluación y la planificación, y restricciones presupuestarias.

La interrelación entre evaluación y capacitación se percibe incipiente, con esfuerzos de integración que aún requieren sistematización. Asimismo, la ausencia de un plan de carrera formal y la inequidad entre el personal de carrera y los contratados ocasionales provocan pérdida de motivación y obstaculizan el crecimiento profesional.

La institución de educación superior presenta una estructura organizativa con avances importantes hacia una gestión estratégica del talento humano, pero que aún demanda esfuerzos consistentes para consolidar una articulación real, perfeccionar la retroalimentación, estandarizar criterios y asegurar una mayor coherencia entre la reglamentación y su aplicación operativa, permitiendo así una mejora sostenida en el desempeño institucional. Una vez hecho el análisis cualitativo se han identificado puntos fuertes y puntos de mejora detallados en la tabla 9.

Tabla 9*Resultado de análisis cualitativo*

| Categoría | Puntos Fuertes | Puntos Débiles |
|---------------------------------|--|---|
| Base estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos alineados al desarrollo del talento humano • Marco normativo (LOSEP, MDT) | <ul style="list-style-type: none"> • Normativa poco socializa y aplicada • Falta de articulación entre los procesos |
| Evaluación del Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Guiada por los lineamientos del MDT | <ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad en criterios • Indicadores poco claros • Retroalimentación ineficiente |
| Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocida como herramienta estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de diagnóstico previos • Pertinencia limitada |
| Integración | <ul style="list-style-type: none"> • Intento de vincular a la evaluación del desempeño y capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos aislados y fragmentados |

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Rediseño de los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

El objetivo principal del rediseño de los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación en la Dirección de Talento Humano consiste en fortalecer y optimizar la forma en la institución mide el rendimiento de su personal e impulsa su desarrollo profesional. Para ello se presentan tres matrices: caracterización, cadena de valor y descripción del proceso que permiten comprender detalladamente la estructura y dinámica de ambos procesos. Además, se presenta un diagrama de flujo que detalla el proceso levantado, permitiendo visualizar de forma clara cada una de las etapas y la secuencia que debe seguir cada fase. Este rediseño busca alinear ambos procesos con los objetivos institucionales, promoviendo la mejora continua y el fortalecimiento del talento humano.

5.2 Rediseño del proceso de Evaluación del Desempeño

5.2.1 Caracterización

Para caracterizar el proceso de evaluación del desempeño en la institución de educación superior, se empleó un enfoque sistémico. En la tabla 10 se identifican los elementos claves del proceso: proveedores, insumos, actividades de transformación, productos generados y clientes, tanto internos como externos.

Tabla 10

Caracterización del proceso de Evaluación del Desempeño

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|--|--|---|---|---|---|---------|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Talento Humano • Direcciones departamentales y académicas • Personal evaluado | <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Formularios de evaluación • Metas y objetivos institucionales • Normativas legales (LOSEP, Código de Trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Definir indicadores y cronograma • Recolección de datos e información de los evaluados • Registro: sistematización de resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de evaluación • Identificación de brechas de competencias | <ul style="list-style-type: none"> • Direcciones departamentales y académicas • Proceso de capacitación | |

5.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor del proceso de evaluación del desempeño describe las actividades clave que aportan valor en la gestión del talento humano dentro de la institución. Este proceso contribuye al desarrollo individual, desarrollo horizontal, y el desarrollo vertical. Las actividades que lo componen se presentan en la tabla 11.

Tabla 11

Cadena de valor del proceso de Evaluación del Desempeño

| Desarrollo vertical | Desarrollo horizontal | Desarrollo individual |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir políticas de evaluación <ul style="list-style-type: none"> Establecer lineamientos basados en normativas ▪ Seleccionar Indicadores <ul style="list-style-type: none"> Priorizar KPIs por cargo Alinear con valores Institucionales ▪ Diseñar herramientas <ul style="list-style-type: none"> Crear tablas de control para seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar evaluaciones <ul style="list-style-type: none"> Evaluación vertical (Direcciones departamentales y académicas - colaboradores) Evaluación 360° (pares, direcciones departamentales y académicas) ▪ Revisar los resultados <ul style="list-style-type: none"> Reuniones de retroalimentación (jefe-colaborador) Identificar brechas y no conformidades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un compromiso de mejora ▪ Registrar y archivar <ul style="list-style-type: none"> Registrar resultados en formulario correspondiente Actualizar expediente personal |

5.2.3 Descripción del proceso

La descripción del proceso de evaluación del desempeño detalla, paso a paso, las actividades ejecutadas por diferentes unidades responsables dentro de la institución. En la tabla 12 se observa las etapas que conforman este proceso desde la revisión de la normativa vigente hasta el registro de los resultados, lo que permite visualizar con claridad la secuencia de acciones y los actores involucrados en cada fase.

Tabla 12

Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño

| N.º | ACTIVIDAD | ENTIDAD | DESCRIPCIÓN |
|----------------------|---|-------------------------------|---|
| PRIMERA ETAPA | | | |
| 1 | Revisar normativa | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se analizan las normativas vigentes (LOSEP, reglamentos internos y directrices del ministerio del trabajo) para asegurar que el proceso de evaluación esté alineada al marco legal. Se preparan los insumos necesarios, como los formularios que guiarán la implementación del proceso. |
| 2 | Planificar el proceso | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se establecen objetivos, cronogramas, responsables y recursos necesarios para ejecutar la evaluación del desempeño. Se definen tiempos, socialización del proceso con los involucrados y coordinación con las diferentes dependencias para garantizar una correcta implementación. |
| 3 | Solicitar aprobación y autorización | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se remite la planificación del proceso al vicerrectorado administrativo para su revisión y validación. |
| 4 | Obtener la autorización | VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO | El Vicerrectorado Administrativo revisa y aprueba la planificación del proceso de evaluación del desempeño. |
| 5 | Solicitar establecimiento de metas por unidad | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Cada unidad debe establecer metas, productos o servicios, con sus respectivos indicadores, y las metas proyectadas. Esta información se registra en el Formulario 1 y servirá como base para evaluar el desempeño de los servidores. |
| | | | Con base a las metas definidas por cada unidad se asignan |

| | | | |
|----------------------|---|--|---|
| 6 | Asignar responsabilidades | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | responsabilidades a los servidores y/o trabajadores de cada dependencia. Estas asignaciones se detallan en el Formulario 2. |
| SEGUNDA ETAPA | | | |
| 7 | Notificar el inicio de la segunda etapa del proceso | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se comunica formalmente a las dependencias el inicio de la segunda etapa de la evaluación del desempeño. Junto con la notificación, se remiten los insumos necesarios para su ejecución, como los formularios F3, F5, F6, F9, las nóminas correspondientes, el formato de tabulación de encuestas, entre otros documentos de apoyo. |
| 8 | Aplicar la evaluación vertical | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | El responsable de cada proceso realizará la evaluación del desempeño a los servidores y/o trabajadores de primera línea de su respectiva área, utilizando para ello el Formulario 3 como instrumento principal. |
| 9 | Ejecutar la evaluación 360° | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | Se aplica la evaluación horizontal entre dependencias utilizando los formularios 5 y 6. Paralelamente se procesan los datos de la encuesta de satisfacción de la calidad del servicio presencial realizada por el cliente, utilizando el formato tabulación de encuestas que es un insumo del ministerio del trabajo. |
| 10 | Registrar los resultados de la evaluación del desempeño | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | Se consolidan y registran los resultados de cada evaluado en el formulario de resultados evaluación individual o Formulario 9, permitiendo contar con una base formal y estructurada para el análisis del desempeño. |
| 11 | Revisar y validar los resultados | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se revisa y valida la información entregada por las diferentes dependencias en los formularios correspondientes. En caso de detectarse inconsistencias o errores, se coordinará con las dependencias para su corrección. Una vez verificada la información, se procede a consignar la información en el informe consolidado de resultados o Formulario 10. Se elabora el informe de resultados consolidados de la evaluación del |

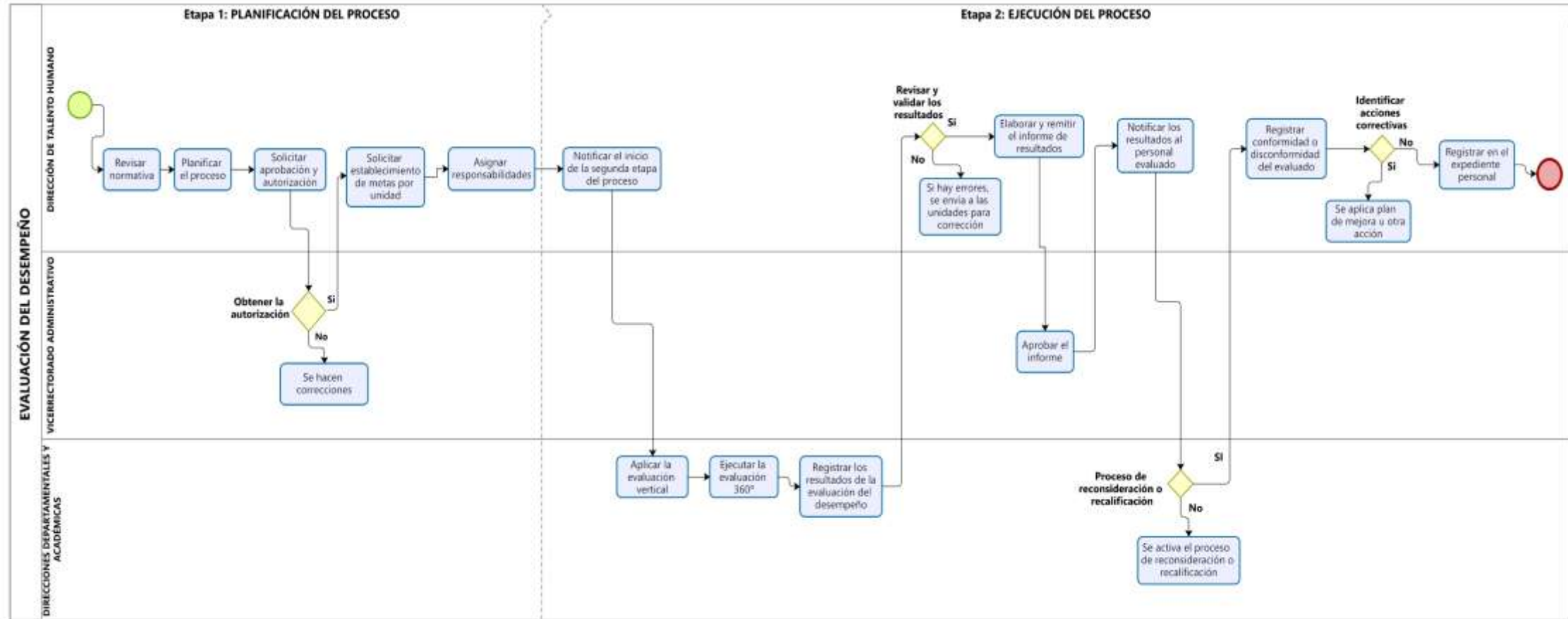
| | | | |
|----|---|--|--|
| 12 | Elaborar y remitir el informe de resultados | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | desempeño de servidores y trabajadores. Este informe es remitido al vicerrectorado administrativo para su revisión, junto con la solicitud de autorización para proceder con la notificación de resultados a los evaluados. |
| 13 | Aprobar el informe | VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO | El Vicerrectorado Administrativo revisa y aprueba el informe de resultados de la evaluación del desempeño y otorga la autorización formal para notificar los resultados a los servidores y trabajadores evaluados. |
| 14 | Notificar los resultados al personal evaluado | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se comunica formalmente a los servidores y trabajadores los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. |
| 15 | Proceso de reconsideración o recalificación | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | En caso de que un servidor o trabajador no esté de acuerdo con los resultados obtenidos, podrá solicitar la recalificación siguiendo el debido proceso conforme la normativa legal vigente y respetando los plazos y procedimientos institucionales. |
| 16 | Registrar conformidad o disconformidad del evaluado | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se documenta si el servidor evaluado acepta o no los resultados de la evaluación del desempeño. Esta información se recoge mediante un formato de conformidad y se archiva en el expediente del proceso como evidencia. |
| 17 | Identificar acciones correctivas | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Cuando un servidor y/o trabajador obtenga en la escala de regular o insuficiente, se procederá conforme a la normativa legal vigente. |
| 18 | Registrar en el expediente personal | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se documenta todo lo actuado durante el proceso de evaluación del desempeño, incluyendo los resultados, para su incorporación en el expediente personal del servidor y/o trabajador. |

5.2.4 Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño

Los resultados del análisis es un diagrama de flujo que representa el proceso de evaluación del desempeño de la institución. Este flujograma presentado en la ilustración 17, detalla de forma estructurada las etapas del proceso, desde la revisión de la normativa vigente y la planificación, hasta la aplicación de la evaluación, y el registro final de los resultados.

Figura 17

Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño



5.3 Rediseño del proceso de Capacitación

5.3.1 Caracterización

Para caracterizar el proceso de capacitación en la institución de educación superior, se empleó un enfoque sistémico. En la tabla 13 se identifican los elementos claves del proceso: proveedores, insumos, actividades de transformación, productos generados y clientes, tanto internos como externos.

Tabla 13

Caracterización del proceso de Capacitación

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|--|--|--|--|--|---------|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Talento Humano • Direcciones departamentales y académicas • Evaluados (necesidades detectadas) | <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de capacitación (SERCOP) • Ministerio del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de evaluación del desempeño • Presupuestos asignados • Necesidades específicas por área | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: Validar necesidades con direcciones departamentales y académicas • Diseño: metodologías y contenido • Ejecución: impartir talleres • Evaluación: medir impacto (aprendizaje, aplicación) | <ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de formación y capacitación • Personal capacitado • Ajustes al plan anual de formación y capacitación • Certificaciones o acreditaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores capacitados • Direcciones departamentales y académicas. | |

5.3.2 Cadena de valor

La cadena de valor del proceso de capacitación describe las actividades clave que aportan valor en la gestión del talento humano dentro de la institución. Este proceso contribuye al desarrollo individual, desarrollo horizontal, y el desarrollo vertical. Las actividades que lo componen se presentan en la tabla 14.

Tabla 14

Cadena de valor del proceso de Capacitación

| Identificación de necesidades | Programación | Coordinación | Desarrollo | Promoción |
|--|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir políticas de capacitación <ul style="list-style-type: none"> Establecer lineamientos basados en la normativa Designar responsables (talento humano) ▪ Detectar necesidades <ul style="list-style-type: none"> Analizar brechas de competencias (resultados de evaluación del desempeño) Revisión de planes departamentales ▪ Determinar tipo de eventos de capacitación ▪ Elaborar plan anual de formación y capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan anual de formación y capacitación. (5W+1H+\$) <ul style="list-style-type: none"> • What: Tipo de capacitación • Who: Participantes • When: Cronograma • Where: Modalidad • Why: Justificación • How: Metodología • \$: Presupuesto y discriminación de capacitación en interna/externa ▪ Aprobación <ul style="list-style-type: none"> Validación por la alta dirección y áreas involucradas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de servicios de capacitación <ul style="list-style-type: none"> Negociar con proveedores (SERCOP) Firma de convenios ▪ Informar al personal (difusión) ▪ Compromiso <ul style="list-style-type: none"> Firma de compromisos por parte de colaboradores/ direcciones departamentales y académicas ▪ Inscripción | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución <ul style="list-style-type: none"> Impartición de cursos/talleres ▪ Evaluación <ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción Pruebas de aprendizaje Seguimiento a aplicación en el puesto ▪ Registro <ul style="list-style-type: none"> Sistematizar resultados en plataforma SIITH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento aprobación <ul style="list-style-type: none"> Generar actas de cierre y certificación ▪ Registro en el expediente del personal |

5.3.3 Descripción del proceso

La descripción del proceso de capacitación detalla, paso a paso, las actividades ejecutadas por diferentes unidades responsables dentro de la institución. En la tabla 14 se observa las etapas que conforman este proceso desde la revisión de la definición de políticas hasta el registro de los resultados, lo que permite visualizar con claridad la secuencia de acciones y los actores involucrados en cada fase.

Tabla 15

Descripción del proceso de Capacitación

| N.º | ACTIVIDAD | ENTIDAD | DESCRIPCIÓN |
|------------|---|--|--|
| 1 | Definir política de Capacitación | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se establece el marco normativo que orienta la gestión de la capacitación dentro de la institución. Esta política define los principios, objetivos, criterios y responsabilidades para el desarrollo de acciones formativas. |
| 2 | Establecer responsabilidades | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | La Dirección de Talento Humano define responsables del proceso, además se revisan los insumos necesarios para garantizar una correcta ejecución. |
| 3 | Detectar necesidades de Capacitación | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se solicita a las diferentes dependencias que identifiquen y remitan las necesidades de capacitación de servidores y trabajadores. |
| 4 | Consolidar las necesidades de capacitación del personal | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | Las dependencias recogen las necesidades de capacitación identificadas, y remiten a la Dirección de Talento Humano para su análisis y gestión correspondiente. |
| 5 | Validar las necesidades de capacitación | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se verifica la información recibida y valida las necesidades de capacitación en función de los perfiles de puesto. En este proceso se depuran y seleccionan las necesidades más relevantes para asegurar un enfoque eficaz y pertinente. |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| 6 | Solicitar certificación presupuestaria | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se solicita a la Dirección Financiera la certificación de disponibilidad presupuestaria. |
| 7 | Emitir certificación presupuestaria | DIRECCIÓN FINANCIERA | La Dirección Financiera emite la certificación presupuestaria correspondiente. |
| 8 | Elaborar el plan anual de formación y capacitación | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se elabora el plan anual de formación y capacitación con base a las necesidades validadas y recursos disponibles. Una vez elaborado, el plan es remitido a las autoridades competentes para su aprobación y ejecución. |
| 9 | Aprobar y autorizar el plan anual de formación y capacitación | VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO | El vicerrectorado administrativo revisa y aprueba el plan anual de formación y capacitación, otorgando la autorización formal para su ejecución. |
| EJECUCIÓN DEL PLAN | | | |
| Eventos planificados | | | |
| 10 | Requerir participación en eventos de capacitación | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS. | El jefe inmediato solicita la participación del servidor y/o trabajador en las capacitaciones contempladas dentro del plan anual de formación y capacitación. En el caso de los eventos de capacitación que se realicen con entidades públicas como la Contraloría General del Estado, La Dirección de Talento Humano gestiona la participación de los servidores y trabajadores conforme a la oferta y los cupos asignados a la UTC. |
| Eventos no planificados | | | |
| 11 | Solicitar inclusión de nueva capacitación en el plan | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | El cliente interno al identificar una necesidad formativa no contemplada en el plan anual de formación y capacitación remite la solicitud a la Dirección de Talento Humano con la finalidad que sea considerada e incorporada en el plan. |

| | | | |
|----|---|-------------------------------|---|
| 12 | Elaborar informe técnico para capacitación no planificada | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | La Dirección de Talento Humano elabora un informe técnico para solicitar la autorización, con el fin de incorporar una capacitación no prevista inicialmente en el plan anual de formación y capacitación de servidores y trabajadores. |
| 13 | Solicitar certificación presupuestaria | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se solicita a la Dirección Financiera la certificación de disponibilidad presupuestaria para la capacitación no planificada. |
| 14 | Emitir certificación presupuestaria | DIRECCIÓN FINANCIERA | La Dirección Financiera revisa la solicitud de capacitación, en caso de contar con disponibilidad de fondos, emite la certificación presupuestaria correspondiente. |
| 15 | Emitir autorización institucional | VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO | El vicerrectorado administrativo emite la autorización correspondiente para la inclusión y ejecución de la capacitación solicitada. |

Flujos paralelos de capacitación

| | | | |
|----|-------------------------------------|--|---|
| 16 | Elaborar Informe Técnico | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se elabora un informe técnico que incluye antecedentes, la normativa, el análisis técnico, y se justifica la pertinencia de la capacitación para el servidor y/o trabajador. Además, se solicita la disponibilidad presupuestaria, conforme la certificación emitida por la Dirección Financiera. |
| 17 | Ejecutar del evento de capacitación | PROVEEDOR INTERNO / EXTERNO | Los servidores y/o trabajadores participan en la capacitación programada. Al finalizar la empresa proveedora entrega informes de cumplimiento de la capacitación, con los documentos de soporte correspondientes (certificados). |
| 18 | Informe de satisfacción | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | El jefe inmediato del participante elabora el informe de satisfacción sobre la capacitación recibida, evaluando la calidad y pertinencia del evento. Este informe es remitido a la Dirección de Talento Humano para continuar con el proceso de cancelación al proveedor. |

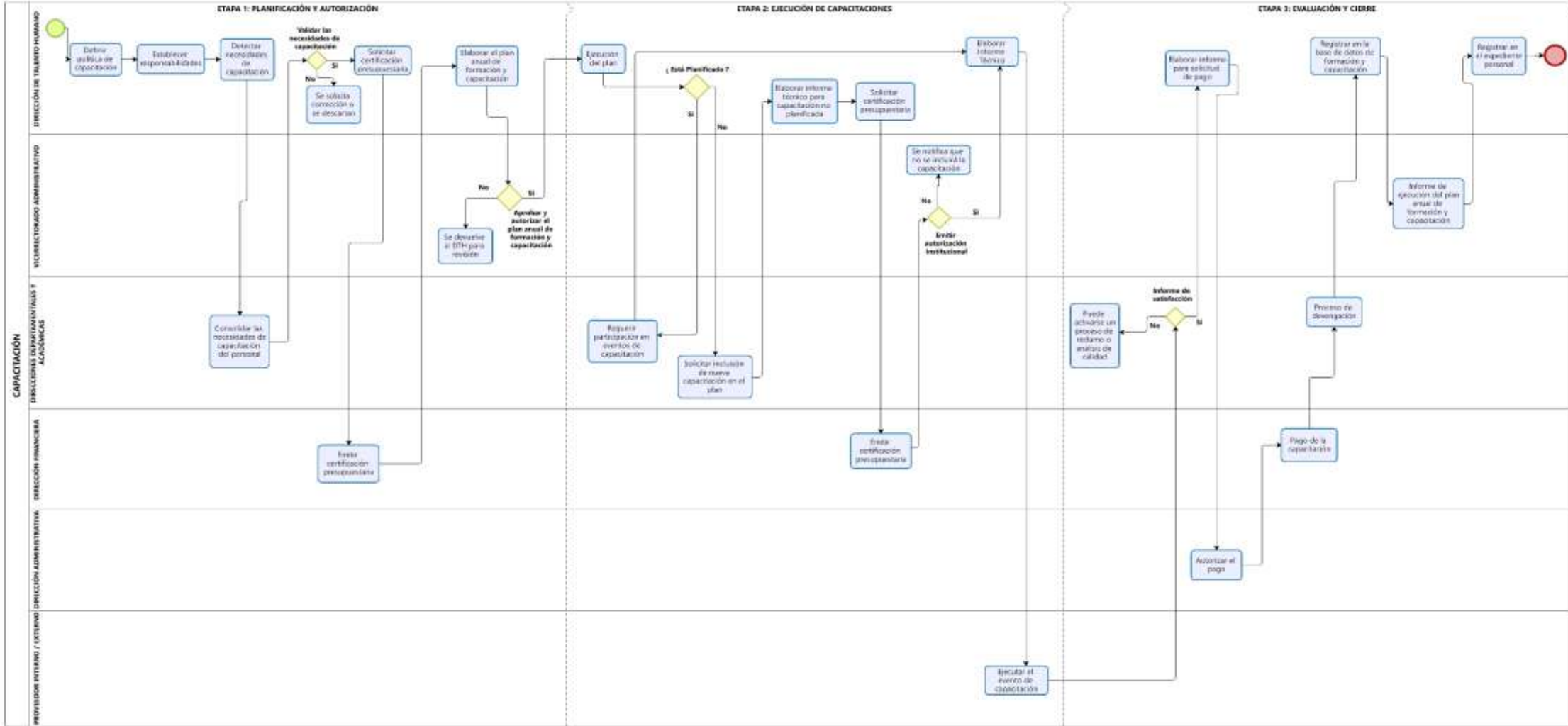
| | | | |
|----|---|--|---|
| 19 | Elaborar informe para solicitud de pago | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se elabora un informe detallado sobre la ejecución del evento de capacitación. Este informe es remitido a la Dirección Financiera para el proceso de pago correspondiente. |
| 20 | Autorizar el pago | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA | La Dirección Administrativa remite la solicitud a la Dirección Financiera autorizando el pago correspondiente al proveedor del servicio de capacitación. |
| 21 | Pago de la capacitación | DIRECCIÓN FINANCIERA | La Dirección Financiera realiza el pago al proveedor del servicio de capacitación. |
| 22 | Proceso de devengación | DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS | El servidor capacitado se compromete a permanecer en la institución y a reproducir los conocimientos adquiridos durante un periodo equivalente al triple del tiempo invertido en la capacitación, siempre que exista una erogación de recursos por parte de la institución de educación superior. |
| 23 | Registrar en la base de datos de formación y capacitación | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se registra en la matriz la información sobre los eventos de formación y capacitación realizadas por los servidores y trabajadores. |
| 24 | Informe de ejecución del plan anual de formación y capacitación | VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO | Se presenta un informe que da cuenta de la ejecución del plan anual de formación y capacitación de servidores y trabajadores, poniendo en conocimientos a las autoridades y el porcentaje de servidores y trabajadores capacitados. |
| 25 | Registrar en el expediente personal | DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO | Se documenta todo lo realizado durante el proceso de capacitación, incorporando la información y evidencias correspondiente en el expediente personal del servidor y/o trabajador. |

5.3.4 *Diagrama de flujo del proceso de Capacitación*

El resultado del análisis es un diagrama de flujo que representa el proceso de capacitación dentro de la institución de educación superior. Este diagrama detalla las etapas claves del procedimiento desde la detección y validación de necesidades formativas, la aprobación del plan anual de formación y capacitación hasta la ejecución de la capacitación y registro en el expediente del servidor.

Figura 18

Diagrama de flujo del proceso de Capacitación



CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación permitió realizar el mapeo de manera efectiva los procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la Dirección de Talento Humano en una institución de educación superior. Identificando sus componentes fundamentales como son: etapas, responsables, normativa aplicada, fortalezas y debilidades. El mapeo sistemático realizado no solo proporciona una radiografía detallada del estado actual de estos subsistemas, sino que establece la base para su rediseño mediante matrices y flujogramas estandarizados.

La fundamentación teórica dio muestra de una notable existencia de un sólido cuerpo epistemológico en torno a la evaluación del desempeño y la capacitación del talento humano, sustentados en constructos teóricos desarrollados por diversos autores e instituciones especializadas. Dichos fundamentos no solo permiten comprender la naturaleza y el propósito de ambos procesos, sino que también orientan su aplicación práctica. Además, se identificó que el conocimiento en este ámbito se encuentra en constante expansión y se actualizan conforme a las necesidades organizacionales contemporáneas.

El diagnóstico permitió identificar fortalezas como la alineación de los objetivos al desarrollo del talento humano, el respaldo normativo de la LOSEP y el MDT, el reconocimiento de la capacitación como herramienta estratégica y los lineamientos oficiales para la evaluación. Sin embargo, también se evidencia debilidades significativas, como la escasa socialización de la normativa, falta de articulación en los procesos, subjetividad en criterios de evaluación, indicadores poco claros, retroalimentación ineficiente, capacitaciones sin diagnóstico previo y pertinencia limitada, lo que evidencia una operación fragmentada que reduce su efectividad. A pesar de que existen intentos por vincular ambos procesos estos aún se desarrollan de manera aislada y fragmentada, lo que limita su impacto estratégico en la gestión del talento humano. Estos hallazgos resaltan la necesidad de una intervención integral que fortalezca la coherencia, sistematización y efectividad en ambos procesos dentro de la institución de educación superior.

Los rediseños de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de la Dirección de Talento Humano se sustentaron en el desarrollo de cuatro matrices técnicas para cada uno de ellos (caracterización, cadena de valor, descripción de actividades y flujograma). Estas matrices muestran en secuencia los pasos que se deben seguir para el cumplimiento cabal de estos procesos según las necesidades institucionales.

6.2 Recomendaciones

Teniendo como objetivo la validez del mapeo presentando, es importante que la institución adopte, socialice y aplique la manera sistemática los procesos documentados de evaluación del desempeño y capacitación, integrándose en la planificación estratégica de la Dirección de Talento Humano. Se recomienda incluir mecanismos de seguimiento y mejora continua que permitan evaluar periódicamente su operatividad, adaptarlos a necesidades cambiantes del entorno educativo y asegurar su alineación con los objetivos institucionales.

Es fundamental que el personal encargado de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación mantenga una actualización permanente sobre los fundamentos teóricos y avances epistémicos que sustentan estos procesos. El continuar con esta práctica permitirá que la Dirección de Talento Humano se mantenga a la vanguardia de las nuevas tendencias administrativas, adaptándose de forma proactiva a los cambios del entorno organizacional, manteniendo así su relevancia y efectividad en el entorno educativo actual.

La implementación de acciones correctivas para superar los puntos débiles identificados en el diagnóstico resulta prioritario a través de la estandarización de criterios e indicadores en la evaluación del desempeño para eliminar la subjetividad, la implementación obligatoria de diagnósticos anuales de necesidades de capacitación que garanticen la pertinencia de los programas formativos, y el diseño de un sistema integrado que vincule los resultados de la evaluación con los planes de capacitación. También, se recomienda la institucionalización de una evaluación anual de ambos procesos, evaluación del desempeño y capacitación, que permita monitorear su efectividad, identificar brechas y realizar ajustes continuos, con el fin de garantizar su mejora continua, alineación estratégica y adaptación a las necesidades reales del talento humano y de la institución.

Con el fin de asegurar la eficacia del rediseño propuesto es fundamental socializar y aplicar de manera formal los flujogramas correspondientes a los procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la institución de educación superior. Esta socialización permitirá que los colaboradores comprendan con claridad cada etapa del proceso, sus funciones y responsabilidades, fomentando una ejecución más clara, articulada y eficiente. Mientras su aplicación consistente permitirá consolidar una gestión del talento humano más transparente eficiente y alineada a los objetivos institucionales. También se recomienda incluir los flujogramas de los manuales institucionales y en las plataformas digitales de la institución esto facilitará su acceso y consulta permanente.

CAPÍTULO VII

7 BIBLIOGRAFÍA

- Aldea Molina, A. L. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data*, 24(1), 7–22. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Alzamora, D., & Vilca, J. (2019). *Propuesta para mejorar la calidad de servicio Post venta automotriz usando la metodología Lean service en una sucursal de la empresa Divemotor*.
- Arias Gonzáles Luis José. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica enfoques Consulting Eirl*. www.cienciaysociedad.org
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión De administración de los recursos humanos*. 166.
- Barrera Carmona, P. Y., Zurita Guevara, J. R., Murillo Villacis, R. I., & Pasato Gualpa, P. E. (2025). Evaluación del desempeño del capital humano en instituciones de educación. *Qualitas Revista Científica*, 29(29), 15–32. <https://doi.org/10.55867/qual29.02>
- Bazán, Y., & Tejedor, V. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. *Periodicidad: Semestral*, 5(2), 33.
- Bizagi. (2025). *Bizagi Modeler- Software gratuito de mapeo y modelamiento de procesos de negocio*. <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>
- Bontigui, M. G. (n.d.). *Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos*.
- Briones Maryuri, Vera Rosa, & Peñafiel Jose. (2018). *El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí*.
- Brito, C., & Naranjo, M. (2019). *Programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo para la empresa WODEN*.
- Buñay, E., & Sampaz, A. (2022). *Propuesta de implantación, del proceso de planificación del Talento humano, para la empresa Planear Construcciones S.A.*.
- Bustamante Mariana, Cabezas Franklin, Caamaño Vanessa, & Bustamante César. (2019). *Analysis of the management of administrative processes in the department of human talent*.
- Camacaro-Peña, M. A., Paredes-Rodríguez, A. M., Aulestia-Potes, C. D., & Henao-Guerrero, M. G. (2021). Mapa de cadena de valor como una herramienta para la

- mejora de los procesos de cosecha y postcosecha en una empresa productora de piña. *Entramado*, 17(02), 226–242. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7636>
- Carbajal, R. V. (2020). *Metodología de la investigación-Investigación bibliográfica /documental*.
- Cunill M, & Curbelo L. (2020). *El proceso de evaluación del desempeño en las especialidades médicas*. <https://orcid.org/0000-0002-8952-2889>
- Cusquillo, M. (2021). *Diseño de un sistema de gestión por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. Tena-Napo*.
- Díaz G, & Quintana M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. 22.
- Fonseca, B. B. (2020). Método para evaluar el desempeño de los recursos humanos en proyectos médicos mediante computación con palabras. In *Revista Cubana de Informática Médica* (Vol. 2020, Issue 2). <http://scielo.sld.cu>
- Frías, D., & Soler, M. (2021). *Diseño de la investigación, análisis y redacción de los resultados*.
- García, D. (2020). *Mapeo de procesos y su alcance*.
- Gavilánez, F. (2021). *Diseños y análisis estadísticos para experimentos agrícolas*. www.editdiazdesantos.com
- Guetterman, T. C., & James, T. G. (2023). A software feature for mixed methods analysis: The MAXQDA Interactive Quote Matrix. *Methods in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.metip.2023.100116>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Herrera Juan, Calero Luis, González Miguel, Collazo Isabel, & Traviezo Yelamy. (2022). *El método de consulta a expertos en tres niveles de validación*.
- Hidalgo Cedeño, M. del M., Romero Zambrano, M. A., & Pazmiño Chica, V. E. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 204–222. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>
- Jha, S., & Sachdeva, L. (2024). A study related to the role of training and development in employee and organizational performance. *Aibi, Revista de Investigacion*

- Administracion e Ingenierias*, 12(3), 24–31.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3825>
- John Emmanuel Tobar Litardo, Solís Sierra, M. N., & Ivete Campi Mayorga. (2021). *Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos*.
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Lara, Z. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)*.
- Laura Patricia Muños Jaime, Yomara Marley Napa Molina, Washington Marcelo Pazmiño Barragán, & Mirla Lilibeth Posligua Perez. (2020). *Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES*. 4(4), 29–40.
- Lee, P., Joo, S. H., & Lee, S. (2019). Examining stability of personality profile solutions between Likert-type and multidimensional forced choice measure. *Personality and Individual Differences*, 142, 13–20. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2019.01.022>
- LOSEP. (2020). *Ley orgánica de servicio público, LOSEP*. www.lexis.com.ec
- María Del Carmen González Veja, A., Torrego González, A., Souto-Seijo, A., Cabellos, A., María De Las, A., Cuenca, H., Analía, ;, Leite Méndez, E., Bautista García-Vera, A., David, A., Beatriz, S. ;, Gonçalves De Oliveira Toso, R., Da, C., Bertoldo, S., Rosón, C., Cláudia, ;, Viera, S., Cleonara, ;, Schwartz, M., ... Freitas, F. (2021). *La Práctica en investigación Cualitativa. Experiencias de grupos de investigación*. 5.
<https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021>
- Marjaei, S., Yazdi, F. A., & Chandrashekara, M. (2019). *MAXQDA and its Application to LIS Research*.
- MAXQDA. (2024). *Software de Análisis de Datos Cualitativos - MAXQDA*.
<https://www.maxqda.com/es/software-analisis-datos-cualitativos>
- Mendieta, C., & Parra, E. (2020). *Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño para los colaboradores de la unidad educativa Kennedy, período Mayo-Noviembre 2020*.
- Mendoza, J., Esparragoza, N. S., Benemérito, B., Normal, I., Estado, D., Juan, G., & Bonilla, C. (2019). *Educación. Aportes metodológicos*.
<https://www.researchgate.net/publication/378870699>
- Mendoza Veronica, & Moreira Monserrate. (2021). *Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen Administrative Management Processes, a journey from its origin Processos de Gestão Administrativa, uma jornada desde suas origens*. 6(25), 608–620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

- Ministerio del Trabajo. (2014). *Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. www.lexis.com.ec
- Ministerio del trabajo. (2018). *Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño*. www.lexis.com.ec
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271–1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>
- Molano, M., Estupiñán, A., & Apraez, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. In *Semillas del Saber* (Vol. 1, Issue 1).
- Mora Andrea. (2023). Cómo validar una entrevista de preguntas abiertas: una propuesta para investigación filosófica empírica. *Nº*, 11, 1–25. <https://doi.org/10.5354/24525014.2023.71389>
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Olmedo, D., & Sánchez Bryan. (2025). “*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.*”
- Pacheco, V., & Rodas, D. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Paulina Guerra G, Daniela Viera, Daniela Beltrán, & Stefania Bonilla. (2021). *Seguridad industrial y capacitación: un enfoque preventivo de salud laboral*.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez R, Santamaria M, Cano D, Polo N, & Molina C. (2021). *Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010>
- Realpe, B. K. (2020). *Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental*.

- Rodríguez Medina, M. A., Poblano-Ojinaga, E. R., Alvarado Tarango, L., González Torres, A., & Rodríguez Borbón, M. I. (2021). Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Rodríguez Montaña Luis Carlos, & Ordaz Álvarez Arturo. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 18, 28–40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Ropa Brígido, & Alama Marcos. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Rupay, M. (2019). *Capacitación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa tiendas del mejoramiento del hogar s.a. Chorrillos - 2019*.
- Salerno Mauro, Bernat Maria, Malleville Sofia, Sala Julieta, & Fonseca Manuel. (2020). *Instructivo de mapeo colectivo manual y digital para equipos de salud*.
- Salgado, Y. (2019). *Creación de una aplicación (APP) como una herramienta de capacitación de personal*.
- Suárez Maria, Álvarez María, & Vásquez María. (2020). *Análisis organizacional con enfoque en procesos en una empresa Camaronicola de México*.
- Torres, M., Leonel, L., René, A. J., Peñafiel, P., & René, J. (2019). *Procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A.* <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/talento-humano-electrokasa.html>
- UNAM. (2022). *Mejora de procesos y proyecto investigador. Mapeo de procesos*.
- UNAM, U. N. A. de M. (2020). *Metodología de la Investigación*.
- Universidad de San Pablo CEU. (2022). *Guía metodológica TFG de investigación documental o empírica*.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2020). *Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del personal*.
- Valencia, A., Álvarez, L., & Torres, C. (2025). *Plan estratégico de gestión del talento humano Universidad de Caldas*.
- Valencia González, C., & Pinzón Muñoz, C. A. (2024). *Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia**.

- Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 50, 186–216.
<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Vásquez, A., Huancahuire, I., Rivera, S., & Bravo, G. (2024). *Diseño de modelo generativo profundo con las APIS de google y openai para la optimización de la investigación científica*.
- Vázquez, A. (2023). *Metodología de Investigación*.
- Ventura, S. (2020). *Los subsistemas de Recursos Humanos - Gestion.Org*.
<https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Victoria, Y. (2024). Evaluación 360 grados y su efecto, análisis comparativo pre y post pandemia Covid -19 en una clínica privada, Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador. *RES NON VERBA Revista Científica*, 14(1), 18–27.
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i1.896>
- Vilcas I. (2019). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*.
- Vilcas, I. R. (2019). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*.
- Zubair, S. (2020). Talent abuse: challenges turning talent management into talent abuse. In *Governance and Management Review (GMR)* (Vol. 5, Iss