



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LAS
EDUCADORAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DE
PORTOVELO**

AUTORA

Lcda. Betty Marisela Prado Macas

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE
INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TUTOR

PhD. Benavides Rodríguez Arturo

La Libertad, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**PhD. Arturo Benavides Rodríguez
TUTOR**

**PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen
DOCENTE ESPECIALISTA**

**PhD. César Guerrero Velasteguí
DOCENTE ESPECIALISTA**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Lcda. BETTY MARISELA PRADO MACAS, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

TUTOR

PhD. Arturo Benavides Rodríguez

22 días del mes de julio del año 2025



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Lcda. BETTY MARISELA PRADO MACAS**

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo, previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 22 días del mes de julio del año 2025

LA AUTORA

Lcda. Betty Marisela Prado Macas



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo, presentado por la estudiante, Lcda. BETTY MARISELA PRADO MACAS, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 7%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

Betty (1)

7%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

7% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Betty (1).docx	Depositante: ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ	Número de palabras: 27.486
ID del documento: 41f25756abebe003415d0c6b8de8332c53f5699c	Fecha de depósito: 20/7/2025	Número de caracteres: 184.280
Tamaño del documento original: 2,6 MB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 20/7/2025	

TUTOR

PhD. Arturo Benavides Rodríguez



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcda. BETTY MARISELA PRADO MACAS

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 22 días del mes de julio del año 2025

LA AUTORA

Lcda. Betty Marisela Prado Macas

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mis padres, quienes desde niña me enseñaron el valor del esfuerzo, la honestidad y la confianza en mí misma. Gracias por amarme e inculcar en mí, el anhelo de superarme, de no rendirme, de luchar por lo que quiero y recordarme que todo se puede lograr cuando se hace con el corazón, sin hacer daño a nadie.

En segundo lugar, agradezco con cariño a mis amigas Mayra, Vanessa y Alejandra, por recordarme siempre de lo que soy capaz, por animarme con sus palabras, y por darme ese impulso que muchas veces necesité para seguir adelante con seguridad.

Mi gratitud también al GAD Municipal del cantón Portovelo por facilitarme la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Y, por último, aunque no menos importante, agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) por abrirme las puertas para continuar mi formación profesional y brindarme esta valiosa oportunidad de crecimiento.

Betty Marisela Prado Macas

DEDICATORIA

*"En cada logro, está presente la voz de quienes creen
en mí, incluso desde el cielo"*

Dedico este trabajo a mi mami, Mercy Macas, quien me inculcó grandes valores y siempre se sintió orgullosa de mí. Aunque físicamente no está presente desde hace tres años, sé que ha estado a mi lado en cada paso que di durante esta maestría. Su amor me dio fuerzas para seguir adelante; bastaba con recordar su voz diciéndome que confiaba en mí, para encontrar el valor de levantarme y continuar.

A mi papito, Manuel Prado, quien ha estado a mi lado en cada etapa, y quien, a pesar del dolor de perder a su esposa, se mantuvo firme para brindarme su hombro para llorar, sus brazos para reconfortarme y su amor para darme vida. Gracias a él sobreviví. Gracias a él quise seguir aquí.

A mis hermanos y a mis sobrinas, quienes han formado parte de mi día a día, y me dieron ánimo para continuar. Ustedes son una parte esencial de esta historia.

Y, por último, dedico este trabajo a mi yo del pasado, que sentía que respirar dolía, que no se creía capaz de sobrellevar la pérdida de mamá. Hoy le dedico este logro porque logró levantarse, incluso con el alma rota. Porque eligió quedarse junto a su padre y honrar a su madre. Hoy me abrazo con orgullo.

Betty Marisela Prado Macas

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO.....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	10
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
PROBLEMA GENERAL:.....	13
PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	13
OBJETIVOS.....	14
Objetivo General:.....	14
Objetivos específicos:.....	14
PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO.....	15
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	16

1.1	Revisión de literatura.....	16
1.2	Desarrollo teórico y conceptual.....	21
	Gestión por competencias.....	21
	Selección por competencias	22
	Pruebas técnicas.....	22
	Cumplimiento de perfiles.....	23
	Proceso de selección.....	24
	Capacitación continua.....	24
	Programas de capacitación.....	25
	Temas de capacitación.....	26
	Impacto en la práctica.....	27
	Evaluación de desempeño.....	27
	Frecuencia de evaluación	28
	Cumplimiento de la evaluación	29
	Retroalimentación	29
	Estrategias de gestión	30
	Productividad	31
	Innovación	31
	Adaptabilidad.....	32
	Estabilidad laboral.....	33
	Requisitos del puesto	33
	Desarrollo profesional	34
	Desempeño laboral.....	35
	Pedagogía.....	35
	Indicadores de logro	36
	Estrategias Pedagógicas.....	36

Planificación docente.....	37
Adaptación curricular	38
Clima laboral.....	38
Satisfacción laboral	39
Trabajo en equipo.....	39
Conflictos laborales.....	40
CAPITULO 2. METODOLOGÍA.....	41
2.1 Contexto de la investigación.....	41
2.2 Diseño y alcance de la Investigación.....	41
2.3 Tipo y métodos de investigación	41
2.4 Población y muestra.....	42
Población.....	42
Muestra.....	43
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
Observación.....	43
Encuestas.....	44
Entrevista.....	44
2.6 Procesamiento de la evaluación.....	44
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.....	46
3.2 Análisis de los resultados de las encuestas	48
Encuesta aplicada al personal del CDI.....	48
Encuesta aplicada a los representantes de los usuarios del CDI.....	71
3.4 Análisis de hipótesis	82
3.4.1 Comprobación de hipótesis general.....	82
3.4.2 Comprobación de hipótesis específicas	84

DISCUSIÓN.....	92
PROPUESTA.....	94
Fundamentación.....	94
OBJETIVOS.....	95
Justificación.....	96
Descripción.....	97
Proceso de selección por competencias.....	97
Plan de capacitación	99
Sistema de evaluación de desempeño	100
Estrategias de gestión	101
Desarrollo profesional	102
Cronograma.....	103
Presupuesto estimado	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	43
Tabla 2 Fiabilidad usuarios.....	49
Tabla 3 Fiabilidad personal	45
Tabla 4 Baremo correlación.....	45
Tabla 5 Datos personal.....	48
Tabla 6 Evaluación técnica.....	49
Tabla 7 Perfil profesional.....	50
Tabla 8 Proceso de selección.....	51
Tabla 9 Capacitación continua.....	52
Tabla 10 Temas de capacitación.....	53
Tabla 11 Impacto de capacitaciones.....	54
Tabla 12 Frecuencia de evaluación	55
Tabla 13 Cumplimiento de evaluación.....	56
Tabla 14 Retroalimentación	57
Tabla 15 Estrategias de mejora.....	58
Tabla 16 Innovación	59
Tabla 17 Adaptación.....	60
Tabla 18 Estabilidad laboral.....	61
Tabla 19 Requisitos del puesto	62
Tabla 20 Desarrollo profesional	63
Tabla 21 Indicadores de logro	64
Tabla 22 Estrategias pedagógicas.....	65
Tabla 23 Adaptación curricular	66
Tabla 24 Ejecución planificación.....	67
Tabla 25 Satisfacción laboral.....	68
Tabla 26 Trabajo en equipo.....	69
Tabla 27 Conflictos laborales.....	70
Tabla 28 Datos representantes.....	71
Tabla 29 Resultados de indicadores.....	72
Tabla 30 Logro de ámbitos.....	73
Tabla 31 Métodos pedagógicos	74
Tabla 32 Estrategias efectivas	75

Tabla 33 Ajuste de actividades.....	76
Tabla 34 Adaptación adecuada.....	77
Tabla 35 Cumplimiento planificación.....	78
Tabla 36 Actividades adecuadas.....	79
Tabla 37 Trabajo colaborativo.....	80
Tabla 38 Ambiente laboral.....	81
Tabla 39 Hipótesis general-Pearson.....	82
Tabla 40 Hipótesis general-Kendall-Spearman.....	83
Tabla 41 Hipótesis específica 1- Pearson.....	84
Tabla 42 Hipótesis específica 1-Kendall-Spearman.....	85
Tabla 43 Hipótesis específica 2- Pearson.....	86
Tabla 44 Hipótesis específica 2-Kendall-Spearman.....	86
Tabla 45 Hipótesis específica 3- Pearson.....	87
Tabla 46 Hipótesis específica 3-Kendall-Spearman.....	88
Tabla 47 Hipótesis específica 4- Pearson.....	89
Tabla 48 Hipótesis específica 4-Kendall-Spearman.....	89
Tabla 49 Hipótesis específica 5- Pearson.....	90
Tabla 50 Hipótesis específica 5-Kendall-Spearman.....	91
Tabla 51 Cronograma de propuesta.....	104
Tabla 52 Presupuesto de propuesta.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evaluación técnica	49
Figura 2 Perfil profesional.....	50
Figura 3 Proceso de selección.....	51
Figura 4 Capacitación continua	52
Figura 5 Temas de capacitación.....	53
Figura 6 Impacto de capacitaciones.....	54
Figura 7 Frecuencia de evaluación.....	55
Figura 8 Cumplimiento de evaluación	56
Figura 9 Retroalimentación.....	57
Figura 10 Estrategias de mejora.....	58
Figura 11 Innovación	59
Figura 12 Adaptación.....	60
Figura 13 Estabilidad laboral.....	61
Figura 14 Requisitos del puesto.....	62
Figura 15 Desarrollo profesional	63
Figura 16 Indicadores de logro	64
Figura 17 Estrategias pedagógicas.....	65
Figura 18 Adaptación curricular.....	66
Figura 19 Ejecución planificación	67
Figura 20 Satisfacción laboral.....	68
Figura 21 Trabajo en equipo.....	69
Figura 22 Conflictos laborales.....	70
Figura 23 Resultados de indicadores.....	72
Figura 24 Logro de ámbitos	73
Figura 25 Métodos pedagógicos.....	74
Figura 26 Estrategias efectivas	75
Figura 27 Ajuste de actividades.....	76
Figura 28 Adaptación adecuada.....	77
Figura 29 Cumplimiento planificación.....	78
Figura 30 Actividades adecuadas.....	79
Figura 31 Trabajo colaborativo.....	80
Figura 32 Ambiente laboral.....	81



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS INSTITUTO DE
POSTGRADO

**Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de
Desarrollo Infantil de Portovelo**

AUTORA: Lcda. Betty Marisela Prado Macas

TUTOR: PHD. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo evaluar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil del cantón Portovelo. Se aplicó una metodología mixta, con alcance descriptivo y correlacional, mediante encuestas dirigidas a las educadoras y los representantes de los usuarios. Los resultados evidenciaron grandes debilidades en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, además de deficiencias en la calidad del servicio brindado. El análisis estadístico mostró que existe una correlación positiva en Pearson de 0.994 entre las variables, lo que sugiere que gestionar el talento humano por competencias logra favorecer el cumplimiento de funciones, mejorar el clima laboral y promover el desarrollo profesional. Finalmente, se plantea una propuesta estructurada en cinco componentes que da respuesta a las problemáticas detectadas, optimizando el desempeño laboral de las educadoras y mejorando la calidad del servicio en los CDI.

Palabras claves: Gestión por competencias, desempeño laboral, talento humano



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS INSTITUTO DE
POSTGRADO

**Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de
Desarrollo Infantil de Portovelo**

AUTORA: Lcda. Betty Marisela Prado Macas

TUTOR: PHD. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the influence of competency-based management on the job performance of educators at the Child Development Centers (CDI) in the canton of Portovelo. A mixed methodology was applied, with a descriptive and correlational scope, using surveys administered to educators and user representatives. The results revealed significant weaknesses in the personnel selection, training, and evaluation processes, as well as deficiencies in the quality of the services provided. Statistical analysis showed a positive Pearson correlation of 0.994 between the variables, suggesting that managing human talent based on competencies helps enhance role fulfillment, improve the work environment, and promote professional development. Finally, a structured proposal consisting of five components is presented to address the identified issues, optimizing the educators' job performance and improving the quality of service at the CDIs.

Keywords: Competency-based management, job performance, human talent

INTRODUCCIÓN

Los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) desempeñan un papel fundamental en la formación integral de los niños durante sus primeros años de vida, ya que es en esta etapa cuando se logra establecer las bases de su desarrollo cognitivo, social y emocional. La calidad del servicio y la educación que se imparte dentro de estos centros de desarrollo infantil depende principalmente de las competencias que posee el personal responsable de brindar la atención. Es por esto que, la gestión por competencias se presenta como un enfoque estratégico para asegurar que el personal sea seleccionado, capacitado y evaluado conforme a sus habilidades y aptitudes, lo que contribuye a cumplir con los estándares de calidad necesarios en los CDI.

A nivel global, los organismos internacionales reconocen a la educación inicial como una etapa fundamental para el desarrollo adecuado e integral de las personas. Tanto la UNESCO como UNICEF destacan que la atención y la educación de la primera infancia debe estar guiada por los principios de calidad, equidad y profesionalismo del personal responsable, siendo el talento humano primordial para lograr este propósito. Investigaciones recientes de (Cortázar et al., 2023) demuestran que las políticas para la primera infancia son la base necesaria para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de los niños, lo que se vincula directamente con el desarrollo del potencial de cada niño. Esto enfatiza en que los aprendizajes en esta etapa de vida van más allá de los conocimientos académicos e incluye otras dimensiones como el juego, la salud y la exploración del entorno, lo que requiere un enfoque pedagógico integral.

La calidad con la que se brinda la atención y la enseñanza es, por tanto, importante para garantizar que se produzca una educación adecuada en la primera infancia. Como señala (UNESCO, 2020) los sistemas educativos deben garantizar que los educadores de la primera infancia reciban una formación inicial equivalente a la de los docentes de primaria, junto con condiciones laborales que reconozcan su importancia en la sociedad. La evidencia internacional demuestra que esto requiere no solo una inversión sostenida en capacitación y formación, sino también políticas nacionales integrales que incluyan estrategias de contratación basadas en méritos, un desarrollo profesional continuo y mecanismos de retención del talento cualificado. Por tanto, este enfoque global, resulta fundamental para garantizar una educación de calidad desde los primeros años de vida.

En este contexto, la gestión por competencias se consolida como un modelo adecuado para implementar estos estándares internacionales, permitiendo estructurar las carreras profesionales basadas en competencias pedagógicas como el diseño de actividades de aprendizaje, emocionales, el manejo de situaciones desafiantes y organizacionales y como el trabajo en equipo. Al definir de manera adecuada los perfiles profesionales, se establecen procesos de selección que valoran tanto la formación académica como las habilidades prácticas, así como condiciones de trabajo que incluyen una remuneración adecuada y entornos seguros que garanticen la calidad del servicio.

El aplicar este modelo basado en competencias se logra transformar los sistemas educativos al implementar evaluaciones objetivas del desempeño, desarrollar planes de acompañamiento continuo, y fortalecer las competencias en función del contexto, dando como resultado el logro no solo del mejoramiento de la calidad educativa, sino también profesionalizar el sector de la primera infancia de forma sostenible. (OIT, 2023)

A nivel nacional, la educación inicial como se denomina en Ecuador, ha adquirido una relevancia estratégica en las últimas décadas, posicionándose como prioridad para el Ministerio de Educación, el MIES, hacedores de políticas públicas, organismos de cooperación internacional y expertos en educación (Tingo, 2022) Esto se ha traducido en un marco jurídico que articula varios instrumentos complementarios como: la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que reconoce este nivel educativo como derecho fundamental y el Plan Nacional de Protección Integral a la Niñez, que asigna recursos para su expansión.

La (LOEI, 2021) enfatiza en que la atención y educación de la primera infancia abarcan acciones como la estimulación, la socialización, la orientación, la participación y las actividades de aprendizaje y desarrollo. Siendo un proceso de acompañamiento al desarrollo integral de los niños, teniendo en cuenta las dimensiones cognitivas, afectivas, psicomotrices y sociales, así como el desarrollo de su identidad, autonomía y sentido de pertenencia a su comunidad y entorno, garantizando al mismo tiempo el respeto a sus derechos, a su diversidad cultural y lingüística, reconociendo su ritmo individual de crecimiento y aprendizaje.

Por su parte, (MIES y CNII, 2021) mencionan que la educación inicial protege a los niños de diversos factores de riesgo que afectan a su desarrollo, como la desnutrición, la violencia, la falta de estímulos y la falta de amor. Destacando que, los primeros años

de vida son esenciales para sentar las bases del desarrollo cognitivo, social, emocional y lingüístico del niño, así como de su desarrollo físico, sus habilidades motoras, su pensamiento y su control emocional, por lo que, se reconoce como un periodo crucial, ya que marca el inicio de un aprendizaje esencial para toda la vida.

En Ecuador, la política pública para la primera infancia es responsabilidad del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que ha implementado en todo el país los servicios de desarrollo infantil integral. Dichos servicios están dirigidos a brindar atención a la población infantil, incluyendo programas de educación inicial para niñas y niños entre 0 y 3 años, priorizando a aquellos que se encuentren en condiciones de pobreza. Estos servicios se ofrecen de dos maneras: Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y Centros de Desarrollo Infantil (CDI), en ambas modalidades se brinda atención especializada a los niños desde los 12 hasta los 36 meses.

Los CDI son regulados por la Norma Técnica del Servicio de Centros de Desarrollo Infantil, donde se establecen los estándares que determinan cómo deben operar, estableciendo que las acciones que se llevan a cabo en los CDI van más allá del monitoreo del peso, la talla o el seguimiento del cumplimiento del esquema de vacunación, incluyendo elementos relacionados con la estimulación sensorial y motora. La Norma Técnica (MIES, 2023) establece requisitos para la selección del personal, exigiendo a las unidades zonales del MIES validar los perfiles de competencias, privilegiando las competencias pedagógicas y socioemocionales, dando preferencia a los candidatos locales y garantizando los mejores perfiles para educadores y coordinadores, con base en los estándares de gestión del talento humano.

La calidad de los servicios en los centros de desarrollo infantil depende en gran medida del talento humano responsable de la atención a los niños. En este contexto, la gestión por competencias se presenta como una estrategia para fortalecer los procesos de reclutamiento, desarrollo y aplicación del talento humano, alineando sus competencias con los requerimientos del entorno educativo y social.

A nivel provincial, en la provincia de El Oro, la implementación de los CDI refleja los avances y desafíos del marco nacional, estos Centros de Desarrollo Infantil representan un componente importante en la red de servicios sociales que se destinan a garantizar el desarrollo integral de los niños, cumpliendo una labor significativa en zonas urbanas y rurales, atendiendo a niños y niñas en situación de vulnerabilidad.

Los registros del (MIES, 2023), revelan que funcionan alrededor de 127 CDI en la provincia, los cuales atienden un aproximado de 3850 niños de entre 1 a 3 años de edad, resultando en que el 70% de dicha cobertura está enfocada en las zonas urbanas, especialmente en cantones como Machala y Pasaje.

Al analizar la distribución del personal en los centros de desarrollo infantil se identifican notables desigualdades entre las zonas urbanas y rurales. Por ejemplo, en el cantón Machala se cumple lo estipulado por la normativa vigente donde se establece un educador o educadora por cada nueve niños, sin embargo, en zonas rurales como Atahualpa, la situación es diferente, ya que la proporción se incrementa considerablemente, estableciendo un educador por cada doce a quince niños, lo que supera los límites establecidos en la Norma Técnica. A esta situación se suma que únicamente el 48% de las educadoras llega a poseer un título en Educación Inicial, lo cual representa un desafío importante, especialmente cuando los programas de capacitación existentes no logran cubrir de manera adecuada la diversidad de perfiles del personal (MIES, 2023)

La ausencia de una gestión que se base en competencias ha limitado el aprovechamiento eficiente del talento humano en estos centros de desarrollo infantil y pese a los esfuerzos institucionales por mejorar la cobertura y la calidad del servicio, se siguen evidenciando vacíos en los procesos de reclutamiento, evaluación y formación del personal, donde, la designación del personal responde en su mayoría a criterios que son operativos y no consideran una evaluación integral de las competencias que se requieren, lo que puede afectar directamente la calidad de la atención brindada y, por ende, el desarrollo integral de los niños y niñas.

Esto demuestra la gran necesidad que existe de implementar una gestión por competencias que permita identificar los perfiles adecuados, fortalecer las habilidades técnicas y capacidades pedagógicas del talento humano, y a su vez asegurar que cada personal involucrado en los CDI cumpla con todos los requerimientos que son necesarios para el desempeñar óptimo de sus funciones.

En el contexto local, en el cantón Portovelo, la realidad llega a ser muy desafiante. Actualmente existen tres centros de desarrollo infantil integral que atienden a niños y niñas de 12 a 36 meses, dichos centros se enfrentan a una demanda creciente por mejorar la calidad de la educación impartida, sin embargo, las limitaciones en la formación del

personal y la falta de un enfoque integral de la gestión del talento humano afectan su capacidad de respuesta.

Uno de los aspectos más destacables es la necesidad de contar con el personal adecuado, que posea tanto la formación como las habilidades apropiadas para responder correctamente a las demandas del desarrollo de los niños. En muchos casos, se ha logrado evidenciar que la asignación de las educadoras y auxiliares no se basa en una adecuada selección por competencias, lo que limita el propósito de lograr un impacto positivo mediante los programas implementados. Por ello, resulta importante lograr el fortalecimiento de la gestión por competencias en los CDI de Portovelo, con el fin de garantizar que el personal contratado cuente con los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias para promover el desarrollo integral de la primera infancia en contextos tanto social como culturalmente diversos.

El presente estudio se orienta a analizar el impacto que tendría la gestión por competencias en el desempeño laboral del talento humano en los centros de desarrollo infantil del cantón Portovelo. La importancia de esta investigación radica en que la implementación de un sistema de gestión por competencias podría mejorar significativamente la selección de personal, la evaluación adecuada y el desarrollo profesional, impulsando así una educación de calidad y un entorno de trabajo eficaz y motivador. Esto se reflejaría directamente en el bienestar de los niños, así como en la profesionalización y satisfacción del equipo de trabajo.

El tema de la gestión por competencias en los CDI es relevante no solo a nivel micro, meso y macro, sino también como un factor importante para mejorar la calidad educativa en diversas regiones. Este estudio por tanto se enmarca dentro de un análisis que, a través de una metodología mixta que incluye encuestas y entrevistas, recogerá datos tanto cualitativos como cuantitativos sobre las prácticas actuales de gestión del talento humano en los CDI de Portovelo, analizando las percepciones y experiencias del personal y coordinadores sobre la importancia y aplicación de la gestión por competencias.

Mediante este enfoque, se busca identificar las posibles áreas de mejora y proponer así un modelo que optimice la contratación, formación y evaluación del personal, garantizando que los centros de desarrollo infantil del cantón puedan brindar una educación de calidad, que esté acorde a las necesidades y expectativas de la comunidad.

De esta forma, el estudio busca proponer un modelo aplicable de gestión por competencias que haga posible la optimización del desempeño laboral del personal en los CDI de Portovelo, y a su vez se proporcione recomendaciones que sean prácticas y contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad educativa y del entorno de trabajo. Con ello, se busca no solo fortalecer los CDI locales, sino también aportar un modelo que pueda ser implementado en otros cantones de la Provincia y, potencialmente, en otras regiones del País. Por tanto, esta investigación representa un aporte significativo a la mejora de la calidad educativa inicial en Ecuador, ofreciendo un modelo aplicable a diversas realidades, tanto regionales como nacionales.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión por competencias se ha establecido como un enfoque estratégico importante para la administración de los recursos humanos tanto en organizaciones públicas como privadas. Este modelo permite no solo la identificación, desarrollo y el aprovechamiento de las capacidades del personal sino también que estén alineados con los objetivos organizacionales, mejorando así la productividad y la calidad del servicio.

Los organismos internacionales, a nivel global, han demostrado que la sola existencia de servicios de atención y educación de la primera infancia no es suficiente para garantizar resultados positivos en el desarrollo de los niños, ya que lo verdaderamente importante es la calidad de estos programas. El problema radica en que muchos países, sobre todo en vías de desarrollo, no han puesto en marcha sistemas sólidos para medir, supervisar y garantizar sistemáticamente esta calidad, por lo cual, esta carencia es especialmente preocupante si se tiene en cuenta que los programas con financiación insuficiente y normas de calidad inadecuadas tienen un impacto limitado en el desarrollo cognitivo, emocional y social de los niños. (Hartwig, 2020)

La calidad de los programas de atención y educación para la primera infancia depende fundamentalmente de cinco pilares: la planificación y la asignación de recursos; el currículo y el enfoque pedagógico; el talento humano docente y administrativo; el compromiso de las familias y la comunidad, y los mecanismos para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua. De los cuales, el talento humano es el principal, ya que los docentes son quienes aplican directamente los programas e interactúan a diario con los niños. Sin embargo, acorde a (Hartwig, 2020) muchos sistemas educativos no establecen requisitos claros de competencia para estos profesionales, ni les proporcionan la formación continua que necesitan para desempeñarse adecuadamente.

Según (Cortázar et al., 2023) la calidad de la educación inicial se relaciona directamente con las competencias del personal docente, pero solo el 35% de los países en desarrollo disponen de sistemas estandarizados para evaluar estas competencias, mientras que en América Latina menos del 60% de los educadores infantiles reciben formación continua basada en competencias relevantes, lo que genera altas tasas de rotación laboral, lo que a su vez afecta la calidad de la educación. Esta carencia es grave en situaciones de vulnerabilidad, donde los centros de primera infancia representan la única oportunidad de desarrollo para millones de niños.

La evidencia internacional muestra que, en la mayoría de países en desarrollo, los procesos de selección y gestión del talento humano en educación inicial no se basan en evaluaciones de competencias específicas, sino en criterios administrativos o requisitos formales de titulación, lo que impacta negativamente en el desempeño laboral y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido. Como señala la (OIT, 2023) esta brecha entre las competencias requeridas y las realmente evaluadas durante los procesos de selección genera problemas críticos: la asignación de personal no idóneo para las necesidades de desarrollo infantil; la falta de parámetros claros para la capacitación continua; y la ausencia de sistemas de evaluación del desempeño vinculados a mejoras específicas.

A nivel nacional, este problema adquiere características específicas, pues en Ecuador pese a los avances normativos como la LOEI y la Norma Técnica del MIES donde se establecen estándares de calidad para la educación inicial y se establecen perfiles basados en competencias pedagógicas y socioemocionales, persisten serias inconsistencias entre lo establecido y la realidad operativa. En el caso de los CDI, el Ministerio de Inclusión Económica y Social establece en su reglamento interno, diferentes lineamientos en cuanto al proceso de contratación del personal, sin embargo, en su mayoría estos procesos se limitan por ciertas prácticas subjetivas que se llevan a cabo durante la selección, ya sea por temas políticos o la ausencia de formalidades para la evaluación del desempeño y la idoneidad del personal. El (MIES, 2023) refleja algunos datos donde el 60% de las contrataciones que se llevan a cabo en los CDI terminan priorizando la disponibilidad geográfica antes que una evaluación técnica de competencias, lo cual deja de lado los estándares que se encuentran establecidos en la normativa, todo ello llega a generar consecuencias directas que interfieren en la calidad del servicio ofrecido, lo que debilita la profesionalización al no garantizar que el personal cuente con las competencias requeridas y a su vez afecta la eficiencia del centro.

En la provincia de El Oro, los CDI cumplen un papel muy importante en el desarrollo integral de los niños, sin embargo, enfrentan problemas similares a los del resto del país. La contratación de personal mediante los convenios entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y el MIES presenta diversas inconsistencias en lo que respecta a los procesos de selección, que en su mayoría dependen de criterios discrecionales y carecen de una planificación estratégica que se base en competencias, lo que ha generado una gran inestabilidad laboral y desigualdad en la calidad de los servicios educativos, afectando tanto a los niños como a sus familias.

A nivel local, en lo que respecta al cantón Portovelo, actualmente funcionan tres CDI que están bajo convenio entre el GADM y el MIES, en los cuales es notable que la gestión del talento humano presenta grandes deficiencias que llegan a afectar directamente la calidad del servicio ofrecido. Los mecanismos de selección de personal en estos centros se caracterizan principalmente por la ausencia de evaluaciones que sean por competencias y por la influencia de factores externos a los méritos profesionales de las educadoras. Según los hallazgos de la investigación exploratoria, los procesos de contratación frecuentemente priorizan recomendaciones sobre los criterios técnicos establecidos en la normativa.

Esta situación se agrava por la falta de supervisión del MIES durante las entrevistas de selección. Como consecuencia, aproximadamente el 80% del personal contratado ingresa sin la preparación pedagógica adecuada para atender las necesidades de desarrollo infantil. El problema se vuelve más complejo porque no se proporciona al personal una descripción clara de sus funciones al momento de la contratación y junto a aspectos fundamentales como horarios extendidos, trabajo comunitario adicional y las responsabilidades específicas con los niños no son explicitados adecuadamente. Lo cual ha generado que alrededor del 70% de las educadoras renuncien durante los primeros seis meses, al enfrentarse a demandas laborales que no conocían previamente, generando una alta rotación que afecta directamente la continuidad pedagógica y la estabilidad emocional de los niños atendidos.

Además, el sistema de capacitación de los CDI presenta igualmente serias limitaciones, debido a que no se realizan capacitaciones presenciales que sean acordes a las funciones que una educadora realiza, limitándose solo a cursos virtuales impartidos mediante Formación Continua, donde en su mayoría los contenidos están desvinculados de las necesidades reales del trabajo en los CDI, enfocándose principalmente en aspectos administrativos y dejando de lado competencias pedagógicas esenciales como la detección temprana de problemas de desarrollo o el manejo de situaciones de riesgo en la primera infancia.

Además, no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas, lo que limita el desarrollo profesional de los trabajadores y su capacidad para cumplir con los objetivos pedagógicos y administrativos. Y un aspecto particularmente preocupante es el sesgo de género en los procesos de contratación, donde el 100% de los puestos como educadores

son actualmente ocupados por mujeres, a pesar de que la normativa no establece esta restricción, lo cual podría entenderse como estereotipos sociales profundamente arraigados que asocian el cuidado infantil exclusivamente con el rol femenino, lo cual contrasta con las recomendaciones internacionales sobre diversidad en equipos educativos y con experiencias exitosas en otros contextos donde la participación masculina en educación inicial ha demostrado beneficios para el desarrollo infantil.

Estas deficiencias tienen consecuencias directas en la calidad educativa, además, se observó que de las planificaciones realizadas por las educadoras más del 80% de las actividades propuestas no cumplen con los estándares mínimos de estimulación temprana, por lo que los niños atendidos presentan retrasos en áreas importantes del desarrollo como el lenguaje o la motricidad.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La gestión por competencias es considerada como un modelo estratégico en la administración del talento humano, que se centra en identificar y desarrollar las competencias específicas necesarias para cada puesto de trabajo. Este enfoque garantiza un desempeño óptimo, alineado con los objetivos institucionales. Además, no solo optimiza el rendimiento individual al vincular habilidades con metas organizacionales, sino que también mejora significativamente la eficacia de los procesos de contratación, selección, formación y retribución del personal, lo que reduce la rotación y, en consecuencia, mejora el rendimiento general (Lora et al., 2020)

Esta investigación es pertinente porque permitirá comprender cómo la aplicación de un modelo de gestión por competencias impacta en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) de Portovelo. Al analizar esta relación, se logrará identificar estrategias innovadoras que permitan la optimización de los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional, que a su vez fortalezcan o mejoren la calidad de la educación que reciben los niños en estos centros.

Desde una perspectiva social, la investigación pretende contribuir a la mejora del desempeño laboral de las educadoras en los CDI, influyendo directamente en la calidad educativa y el bienestar de los niños y sus familias. Un modelo adecuado de gestión por competencias permite seleccionar y desarrollar profesionales que estén capacitados, lo

que permita asegurar un ambiente educativo mucho más estable y adecuado para la formación de los niños. Además, se fomenta una mayor estabilidad laboral, impulsando la satisfacción profesional, mismos que son aspectos importantes en un entorno exigente donde es necesario la actualización constante, la vocación y el compromiso.

Esta investigación puede ofrecer herramientas útiles para los encargados de los CDI que los orienten en la aplicación de políticas de talento humano más eficaces. Al analizar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral, se podrá llegar a diseñar programas de capacitación continua y estrategias para mejorar la evaluación del personal, reducir la rotación y aumentar su estabilidad en el equipo de trabajo. Por lo tanto, estos resultados podrían ser útiles para otras instituciones de educación infantil, donde las condiciones laborales sean similares.

Desde la perspectiva teórica, esta investigación permite impulsar el campo de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la educación infantil, especialmente en niños de entre 1 a 3 años. Al integrarse el modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral, se logra fortalecer los conceptos y teorías que explican cómo las prácticas de gestión llegan a influir en la productividad, la calidad pedagógica y la estabilidad laboral en entornos educativos.

En cuanto a metodología, la presente investigación integra un análisis profundo que puede ser útil para futuros estudios en el área de gestión del talento humano en instituciones educativas similares a los CDI. Al establecer de manera clara los indicadores de selección, evaluación y formación en relación con el desempeño laboral, se logra proporcionar un marco metodológico que puede servir como referencia para otros estudios enfocados en mejorar la calidad del trabajo en el ámbito educativo.

Esta investigación es esencial para comprender cómo la gestión por competencias incide en el desempeño laboral de las educadoras de los CDI de Portovelo. Los hallazgos podrían guiar acciones concretas para fortalecer las prácticas de administración de personal, mejorar la calidad educativa y contribuir al bienestar integral de los niños en la primera infancia.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación tiene una importancia práctica significativa, ya que sus resultados ofrecerán herramientas concretas para optimizar los procesos de selección, evaluación y formación del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantil (CDI). En primer lugar, el estudio permitirá identificar las competencias esenciales que deben poseer las educadoras para garantizar un desempeño laboral de calidad. Lo cual permitirá utilizar criterios más objetivos en la selección de personal, permitiendo que se dé la contratación de profesionales debidamente capacitados para satisfacer las necesidades educativas y de desarrollo de los niños.

Además, los resultados que se obtengan proporcionan una base sólida que permita la mejora de los procesos de evaluación del desempeño, haciendo posible un seguimiento más preciso de la eficacia pedagógica y del logro de los objetivos institucionales. Estos resultados pueden ser utilizados por las autoridades que gestionan los CDI para adecuar las estrategias de capacitación continua, fortaleciendo así las habilidades de las educadoras y asegurando su desarrollo profesional.

Desde el punto de vista práctico, la investigación también contribuye a fortalecer la estabilidad laboral de las educadoras al ofrecer recomendaciones que ayuden a disminuir la rotación de personal y que fomenten un ambiente laboral mucho más colaborativo y satisfactorio, lo que puede impactar positivamente en la calidad del servicio, garantizando la continuidad de las educadoras y, por tanto, una atención más estable y personalizada a los niños.

Los resultados de este estudio por tanto no solo permitirán optimizar la gestión del talento humano en los CDI de Portovelo, sino que también brindan directrices claras para mejorar la calidad pedagógica, aumentar la estabilidad laboral y promover un clima laboral más positivo y productivo. Estos aportes beneficiarán tanto a las educadoras, a los niños como a las familias, garantizando un entorno educativo más eficiente y de calidad.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La educación inicial se puede considerar como una de las etapas más importantes en el desarrollo de los niños, por ende, la calidad del servicio ofrecido en los centros de desarrollo infantil influye mucho, y a su vez depende en gran parte de la preparación, formación y desempeño que tengan las educadoras. Sin embargo, en los CDI del cantón Portovelo se ha logrado identificar que la gestión del talento humano basada en competencias no se está aplicando o efectuando de manera correcta, lo que afecta el desempeño laboral y, en consecuencia, la calidad educativa que reciben los niños. Ante este panorama, surge la necesidad de analizar de manera profunda la relación del desempeño laboral y la gestión por competencias, siendo fundamental determinar cómo la implementación de un modelo adecuado de gestión por competencias puede contribuir al desempeño del personal docente y al mejoramiento de la calidad educativa en la primera infancia.

PROBLEMA GENERAL:

¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿En qué medida la inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo?

¿De qué manera la escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo?

¿De qué forma la inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo?

¿En qué medida la ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo?

¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo.

Objetivos específicos:

Determinar en qué medida la inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

Verificar de qué manera la escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Identificar de que forma la inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Analizar en qué medida la ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

Determinar de qué manera la implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo

PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO

Hipótesis general

La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Hipótesis específicas

La inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

La escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

La inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

La ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

La implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Revisión de literatura

En el ámbito de la gestión del talento humano, las competencias se han convertido en un eje estratégico para optimizar los procesos de selección, capacitación y desempeño laboral. Diversos estudios han evidenciado que la gestión por competencias no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la competitividad organizacional.

En este contexto, (Miranda, 2018) en su trabajo de grado titulado *Gestión por competencias en organizaciones flexibles: el caso del Hogar Infantil Solecito de la ciudad de Medellín, 2018*, presentada en la Universidad de Manizales, abordó como problema principal la falta de alineación entre las competencias del talento humano y los objetivos institucionales del Hogar Infantil Solecito, una situación que generaba deficiencias en la prestación de servicios y en la productividad organizacional, en el estudio se propuso como objetivo general el analizar las estrategias de gestión por competencias implementadas en la institución para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, con el fin de contribuir a un modelo más eficiente de gestión del talento humano.

La metodología utilizada por (Miranda) fue de enfoque cualitativa y descriptiva, lo que permitió explorar en profundidad las prácticas de gestión de competencias desarrolladas en el Hogar Infantil Solecito, para la recolección de datos, utilizó técnicas como entrevistas semiestructuradas a los directivos y al personal, y análisis documental de las políticas y procedimientos institucionales, este enfoque permitió que se identifiquen las estrategias existentes y el análisis de su efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados que estableció (Miranda, 2018), evidencian que la aplicación de un modelo de gestión por competencias mejoró el proceso de selección, garantizando que el personal contratado cumpliera con los perfiles requeridos para su cargo. Por otro lado, las capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias específicas lograron impactar positivamente en la satisfacción laboral y la valoración de los usuarios sobre la calidad del servicio, sin embargo, el estudio también identificó situaciones que se deben mejorar, es decir, aspectos mejorable, como la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación del desempeño, establecer indicadores más claros para medir competencias, y promover

una formación continua que se adapte a los cambios del entorno. De esta forma, los hallazgos resaltan la importancia estratégica de la gestión por competencias en organizaciones dinámicas, como los centros infantiles.

Por otra parte, en el artículo de (Guerrero, 2021) titulado Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, publicado en la Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, se establece como problema principal la dificultad para identificar adecuadamente a los candidatos más óptimos, esto debido a la falta de herramientas que permitan evaluar por competencias, en este contexto, el autor planteó como objetivo general el analizar cómo la gestión por competencias puede aplicarse al proceso de reclutamiento y selección, buscando facilitar la identificación de candidatos que no solo cumplan con los requerimientos técnicos, sino que también tengan las habilidades y actitudes necesarias por el entorno laboral.

La metodología que utilizó (Guerrero, 2021) fue cualitativa, analizando casos y realizando entrevistas a algunos expertos en recursos humanos, esto con la intención de lograr evaluar la efectividad de la implementación de esta estrategia en diferentes ámbitos, a partir de esta investigación, se identificó que el proceso de selección, basado en el cumplimiento de requisitos generales y la experiencia, no son suficientes para hacer frente a los retos actuales de competitividad y sostenibilidad empresarial, además, los resultados del estudio resaltan que el uso de la gestión por competencias permite un análisis más profundo del perfil de los candidatos, lo que facilita la identificación de habilidades importantes como la adaptabilidad, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo y la capacidad de resolver problemas, las cuales son fundamentales para lograr alcanzar el éxito de las empresas.

(Guerrero, 2021) concluyó en su artículo que la gestión por competencias puede generar un gran cambio en los procesos de reclutamiento y selección, no solo porque permite una mayor precisión en la elección de los candidatos, sino también porque fomenta una cultura organizacional que se base en el desarrollo continuo alineando las competencias del personal y los objetivos de la institución. Los aportes que se obtienen de este trabajo son importantes porque brindan apoyo en el estudio relacionado a los CDI, al destacar la importancia de incluir personal que este verdaderamente calificado y que posea las habilidades necesarias para llevar a cabo un buen cuidado y fomentar el desarrollo integral de los niños, además resalta lo importante que es el implementar

procesos de selección que sean mucho más estratégicos en cuanto a la educación, por lo cual el talento humano se convierte en un pilar para la calidad del servicio ofrecido. .

De igual forma se referencia a (Ríos y Jaramillo, 2021) con su trabajo titulado Protocolo de intervención basado en la gestión por competencias en el Jardín Infantil “Caracolitos”, desarrollado en UNIMINUTO, donde identificaron una problemática crítica en la gestión del talento humano: la falta de procesos estructurados para la selección, formación y evaluación del personal, dicha situación generaba impactos negativos en lo que es la calidad educativa y la atención brindada a los niños y sus familias.

El principal objetivo del estudio de (Ríos y Jaramillo) fue lograr el diseño de un protocolo de intervención que permita facilitar y mejorar la gestión del talento humano, identificando, desarrollando y evaluando acorde a las competencias específicas que se requieren en cada rol en el Jardín Infantil, para ello, se empleó una metodología cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, se analizó varios documentos y se realizaron observaciones directas, lo cual le permitió obtener un adecuado diagnóstico de las debilidades que se presentan en los procesos organizativos, los cuales son: la ausencia de herramientas para identificar competencias importantes, la falta de capacitaciones que cubran realmente las necesidades específicas y la falta de evaluaciones sistemáticas.

Entre los hallazgos de más relevancia que tuvieron (Ríos y Jaramillo, 2021) está la ausencia de un enfoque estructurado en la gestión por competencia la cual dificultaba la relación entre los perfiles de los trabajadores con las necesidades reales del centro infantil, lo cual daba como resultado una menor eficacia en el desempeño laboral y, por ende, se convertía en una calidad de servicio limitada, por ello, como respuesta a esta problemática, los autores diseñaron un protocolo integral que incluyó herramientas que permitan evaluar por competencias en los procesos de selección, y estrategias de formación que estén verdaderamente adaptadas a las necesidades individuales y colectivas, junto con sistemas de evaluación continua que ayuden a medir el impacto del desempeño en el contexto educativo.

El protocolo propuesto busca optimizar los procesos internos de gestión del talento humano, y a su vez, garantizar un entorno educativo de mayor calidad, que este orientado al desarrollo integral de los niños, además, este protocolo podría ser adaptable

a otros centros infantiles, donde se promueva el continuo fortalecimiento del capital humano, por lo tanto, este antecedente es útil e importante para orientar a los proyectos enfocados en la mejora de la gestión del talento humano en centros de desarrollo infantil, ya que destaca cómo un enfoque por competencias puede mejorar los procesos internos e impactar positivamente tanto en el desempeño laboral como en la calidad del servicio educativo.

A nivel nacional se consideró como referencia a (Montaño, 2016) con su tesis titulada Planificación estratégica del Centro de Desarrollo Infantil Manitas Pintadas, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde destaca la importancia de aplicar un modelo de planificación estratégica que optimice tanto los recursos humanos como los procesos pedagógicos dentro de un CDI, basándose en principios importantes como la identificación de competencias específicas.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan estratégico que permitiera al CDI Manitas Pintadas mejorar su organización mediante un enfoque que incluyera la gestión por competencias, se utilizó una metodología cualitativa, identificándose las principales competencias necesarias para el desempeño del personal educativo, evaluando la concordancia entre las habilidades de los empleados y las necesidades del centro, de este análisis surgieron varias recomendaciones como la implementación de un sistema de gestión de competencias que ayude a identificar, desarrollar y evaluar las competencias del personal, y a su vez, el diseñar planes de formación que cubran los problemas identificados (Montaño, 2016)

Los resultados de la investigación de (Montaño, 2016) demostraron que la falta de una gestión adecuada por competencias estaba afectando negativamente tanto el desempeño del personal como la calidad del servicio educativo, por lo cual, al no estar establecidas de forma clara las competencias específicas para los roles dentro del centro se impedía la optimización de procesos importantes, por ello, se propuso la creación de un marco estratégico que identifica las competencias técnicas, pedagógicas y de gestión para asegurar que el personal este realmente preparado para enfrentar los desafíos educativos y administrativos, logrando así una mayor eficiencia organizacional.

Esta tesis es un antecedente de gran utilidad para el tema del presente trabajo, ya que demuestra cómo la implementación de un sistema de competencias que este bien

estructurado puede transformar la gestión del talento humano, pues al aplicar este enfoque en el Centro de Desarrollo Infantil Manitas Pintadas, se logró identificar la importancia de no identificar las competencias necesarias y de desarrollar planes formativos adaptados a las necesidades reales del centro.

Algunos estudios destacan la relevancia de la gestión por competencias como una herramienta estratégica para optimizar la administración de los recursos humanos, un ejemplo de ello, es el trabajo de (Salazar et al., 2018) en su artículo titulado *La gestión por competencias: una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial*, publicado en la Revista Ciencia Digital, en el cual se analiza cómo la implementación de un modelo por competencias puede contribuir a mejorar en gran medida la eficiencia operativa y el rendimiento del personal en las empresas.

El trabajo de (Salazar et al., 2018) se enfocó en la identificación de cómo el modelo de gestión por competencias puede ser incluido para mejorar las funciones del proceso de selección, capacitación y de la evaluación del personal, ayudando a su vez a la productividad y el desempeño organizacional, los autores lograron establecer que muchas empresas llegan a enfrentan una seria de dificultades para alinear las competencias de su personal con los objetivos estratégicos, lo cual da como resultado ineficiencias en los procesos y resultados.

(Salazar et al., 2018) a fin de abordar el problema identificado realizaron un estudio con enfoque mixto, utilizando los análisis de casos de empresas que ya habían implementado el modelo por competencias, algunas encuestas y entrevistas a los empleados donde se pueda conocer el impacto de su aplicación en cuanto a la productividad y satisfacción laboral, los resultados obtenidos les demostraron que la gestión por competencias ayuda a mantener un desarrollo continuo del personal mediante capacitaciones específicas lo que generaría resultados positivos para la empresa.

Los trabajos encontrados sirven como referencias porque tienen especial relevancia y son aplicables a los CDI, donde la calidad de la atención a los niños depende en gran medida de contar con personal que esté debidamente capacitado y que tenga las competencias alineadas a las necesidades del entorno educativo. La evidencia recogida muestra que, al implementar este enfoque, se optimiza el desempeño profesional y también se fomenta un ambiente de trabajo orientado al crecimiento constante, lo cual es

fundamental en entornos educativos, donde el desarrollo integral de los educadores llega a impactar directamente en el bienestar y aprendizaje de los niños.

1.2 Desarrollo teórico y conceptual

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con los objetivos organizacionales, una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios, que al diseñarse de manera adecuada es beneficioso, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (Alles, 2022)

Según (Palomo, 2022) un modelo de gestión por competencias bien diseñado, implantado y revisado proporciona una base sólida y válida para una gestión eficaz de las personas, al tiempo que se alinea con las necesidades empresariales u organizativas y las respalda, cuando las organizaciones adoptan un modelo de gestión por competencias, las capacidades individuales no sólo se identifican y utilizan con mayor eficacia, sino que también se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión por competencias es importante para identificar y mejorar las fortalezas y áreas de mejora de los profesionales según los perfiles establecidos para cada puesto, este enfoque se aplica integralmente en la gestión de recursos humanos, abarcando desde la administración de roles hasta la atracción, selección, desarrollo, evaluación, compensación y motivación; este modelo de gestión por competencias debe diseñarse según los requisitos necesarios para que los empleados puedan alcanzar los objetivos estratégicos u organizacionales definidos (Durán, 2020)

La gestión por competencias hace referencia a un enfoque estratégico que identifica, desarrolla y evalúa las habilidades y comportamientos que son necesarios para lograr alcanzar el éxito de una empresa, este modelo alinea los perfiles de los empleados con las necesidades específicas de la empresa, ayudando a realizar un reclutamiento más efectivo, al igual que una formación y desarrollo continuo, que logre mejorar el rendimiento y asegure que los empleados contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Selección por competencias

El proceso de selección es un procedimiento que tiene por objetivo elegir a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes existentes en una organización, este proceso es importante para el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que tiene un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus objetivos, se realiza mediante diferentes herramientas y estrategias que permiten seleccionar el talento humano competente, adecuado que esté alineado con los requerimientos de la organización y al área del puesto, a partir de la comparación y valoración de los perfiles de los candidatos (Bolaños, 2020)

(Bravo y Delgado, 2022) mencionan que el proceso de selección no solo se enfoca en encontrar al candidato ideal para cubrir una vacante, sino también en identificar a una persona con el potencial y la disposición para desarrollarse profesionalmente y comprometerse con la empresa, siendo un procedimiento esencial en cualquier organización para garantizar que el talento humano seleccionado sea capaz de cumplir con las funciones asignadas y contribuir a la productividad y eficiencia de la organización.

De esta manera, el proceso de selección de personal por competencias representa un conjunto de etapas para identificar y elegir al candidato más adecuado para un puesto específico dentro de una organización, donde se evalúa habilidades, competencias y características individuales, buscando no solo cubrir la vacante, sino también garantizar un equilibrio entre los valores del aspirante y los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo así su desarrollo y compromiso.

Pruebas técnicas

Según (Bravo y Delgado, 2022) en los procesos de selección, las pruebas a aplicarse pueden ser de conocimiento, psicométricas y psicológicas, siendo herramientas esenciales que permiten evaluar de forma detallada aspectos relacionados con las funciones o responsabilidades más relevantes de un puesto, las habilidades y capacidades del candidato, identificando aptitudes individuales que ayuden a determinar su potencial dentro de la organización.

Las pruebas en los procesos de selección incluyen lo que es la verificación de conocimientos y capacidades analíticas de los candidatos, esto puede darse mediante expresiones orales o escritas, o incluso mediante la realización de ejercicios prácticos que evidencien las habilidades necesarias para el puesto, dichas pruebas también pueden abarcar pruebas de dominio de idiomas, pruebas físicas y otras actividades como cursos,

periodos de prácticas, presentaciones curriculares, o entrevistas personales, según corresponda a cada caso. (Ladrón, 2023)

Las pruebas representan herramientas para evaluar objetivamente las distintas competencias, características y conocimientos de los aspirantes del puesto, pueden incluir pruebas para medir conocimientos técnicos, con la intención de verificar o demostrar las capacidades específicas para el cargo; pruebas psicológicas que midan las habilidades cognitivas y capacidades individuales; y pruebas psicotécnicas que analizan aspectos relacionados con el desempeño en funciones específicas. Pueden complementarse con entrevistas, evaluaciones físicas o actividades prácticas que evalúen el potencial y la adecuación del candidato a las exigencias del puesto y los requisitos de la organización en conjunto.

Cumplimiento de perfiles

La selección de candidatos que cumplan adecuadamente con los perfiles establecidos para un determinado cargo es fundamental para garantizar la eficacia en los procesos organizacionales. Este cumplimiento del perfil impacta en las decisiones y objetivos de la empresa y también contribuye al alineamiento de los empleados con los valores y la visión organizacional, sin embargo, el incumplir con los perfiles puede resultar en riesgos significativos, como la contratación de personas sobre calificadas o subcalificadas, o el diseño inadecuado de los puestos que no corresponde con las necesidades reales del trabajo, asimismo, las prácticas como la contratación por referencias o no justificadas pueden comprometer la objetividad del proceso y afectar en gran medida. (Fiorito, 2021)

Según (Ibáñez, 2023), el perfil profesional representa el conjunto de características y requisitos que se establecen como criterios necesarios para ocupar un determinado puesto de trabajo, donde se incluye aspectos como formación académica, experiencia laboral, competencias técnicas y habilidades blandas, mismas que deben estar alineadas con las necesidades y objetivos estratégicos de la organización, por lo cual el asegurar el cumplimiento de perfiles permite optimizar el desempeño laboral y mejorar la eficacia del proceso de reclutamiento al identificar al candidato idóneo.

El cumplimiento de los perfiles durante el proceso de contratación es importante para garantizar que los candidatos seleccionados se ajustan a los requisitos del puesto. Este indicador refleja si los conocimientos y habilidades del candidato son adecuados

para el puesto o no y también muestra su capacidad para integrarse eficazmente en el equipo y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Proceso de selección

La eficiencia en los procesos de selección se relaciona con el tiempo que implica llevarlo a cabo, por lo cual es importante para lograr alcanzar un desempeño óptimo, mayor eficiencia en la ejecución y en la calidad de los perfiles identificados, al igual que en la capacidad del profesional para gestionar los recursos y las estrategias adecuadas; el planificar adecuadamente el proceso de selección o reclutamiento incluye estimar de forma precisa los tiempos y recursos, con la finalidad de obtener resultados favorables tanto en la cantidad de participantes como en la continuidad del proceso hacia la contratación, por ello, medir y optimizar el tiempo de selección resulta importante para garantizar un proceso eficiente (Bolaños, 2020)

Según (Zumel y Martínez, 2022) el tiempo requerido en el proceso de selección varía dependiendo del número de candidatos examinados y el nivel de especialización que demanda el puesto, dicho tiempo, aunque costoso, resulta importante para garantizar la selección de un candidato que logre cumplir con los objetivos organizacionales, puesto que cuando se trata de un proceso apresurado o mal ejecutado podría resultar en una pérdida de recursos y bajo rendimiento.

El proceso de selección hace referencia al tiempo estimado que transcurre desde el inicio del proceso de atracción de candidatos hasta su contratación, este indicador hace posible el medir la eficiencia del proceso y sirve como una herramienta fundamental para identificar las áreas de mejora, optimizar los recursos y garantizar que las necesidades de la organización o empresa sean cubiertas, sin comprometer la calidad del talento humano que se seleccione.

Capacitación continua

(Di Génova, 2021) considera que la capacitación no solo se orienta a complementar la formación cognitiva del personal, sino también a que adquieran nuevas habilidades o se logre su motivación interna, esta actividad, debe ser formal y planificarse de manera anual, y puede desarrollarse tanto dentro de la organización como externamente, siendo necesario el contar con capacitadores internos o externos que logren ofrecer capacitaciones adecuadas mismas que pueden ser diseñadas para las necesidades

de la empresa o incluir actividades abiertas junto a participantes de otras organizaciones o empresas.

La capacitación conlleva una significativa inversión de tiempo y de recursos, lo que demuestra su gran importancia en la valoración del capital humano como el recurso más valioso de una organización, pues una adecuada administración del talento humano debe ser una prioridad estratégica, por lo cual la capacitación desempeña un papel importante al permitir que las empresas desarrollen equipos con alto desempeño, siendo necesario resaltar que el desarrollo de capacitaciones continuas reduce los costos asociados a la rotación de personal y también potencia el aprendizaje, logrando así una mayor eficiencia y satisfacción en el lugar de trabajo. (Moreno et al., 2023)

La capacitación continua según (Weller, 2023) representa un proceso mediante el cual los empleados logran adquirir, actualizar o desarrollar sus habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de su carrera profesional, siendo importante considerar que estas capacitaciones no se desarrollan en un momento determinado, sino que son un proceso constante y evolutivo que se destina a adaptarse a los constantes cambios del mundo laboral y a los avances tecnológicos, por lo que puede incluir aspectos técnicos, desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, gestión del tiempo, entre otros, siempre considerando las necesidades de la organización y de los trabajadores.

La capacitación continua representa una estrategia para el desarrollo del talento humano y la mejora continua dentro de las organizaciones, porque más allá de fortalecer las competencias individuales, la capacitación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo así un equilibrio entre el crecimiento del trabajador y el desarrollo organizacional, impulsando el cambio organizacional, a la vez que fomenta la innovación, el compromiso y la adaptabilidad a nuevas realidades.

Programas de capacitación

Los programas de capacitación y desarrollo tienen como propósito optimizar el rendimiento, incrementar las habilidades y competencias de los empleados y de la empresa, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de un proceso inicial que incluye el análisis de necesidades de capacitación, la identificación de brechas en las necesidades de formación, la implementación de acuerdo con las demandas de la organización, y la obtención de retroalimentación de los superiores. (Prastiyo et al., 2020)

(Pérez y Ayala, 2021) destacan que los programas de capacitación que se implementen pueden llegar a ser efectivos si se diseña un plan detallado donde se considere las necesidades que han sido previamente identificadas y los objetivos estratégicos de la organización, dichos programas deben enfocarse en reducir las diferencias entre las competencias actuales que posee el personal y las habilidades requeridas para ejecutar las tareas propias de sus roles, además, estos programas al estar bien estructurados no solo permiten mejorar la capacidad operativa de los empleados, sino que también pueden llegar a contribuir a optimizar el clima laboral, incrementar la motivación y fortaleciendo la productividad general.

Los programas de capacitación que se desarrollen representan iniciativas planificadas y ejecutadas con el objetivo de desarrollar habilidades específicas en los trabajadores que les permita fortalecer sus competencias relevantes. Estos programas se alinean en su mayoría a las necesidades estratégicas de la organización, promoviendo así un crecimiento integral del talento humano, el mismo que se logra reflejar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Temas de capacitación

Para establecer los temas de capacitaciones, según (Di Génova, 2021) primero se debe identificar las necesidades de formación o desarrollo dentro de la organización, lo cual puede realizarse mediante una evaluación de competencias., lo que permite detectar las áreas donde el personal requiere más formación y así se logra diseñar un plan de capacitación cuyos temas estén realmente alineados con las necesidades identificadas, así, para asegurar la efectividad de los temas de capacitación, es necesario desglosar las competencias importantes y establecer mediante qué temas se analizará la formación en cada una de ellas.

El establecimiento adecuado de los temas de las capacitaciones es un proceso fundamental para lograr disminuir las diferencias entre las competencias actuales que poseen los empleados y las que son requeridas por las tareas diarias que se ejecutan en su puesto de trabajo, lo cual se puede lograr mediante un plan diseñado estratégicamente, mismo que actúa como guía para implementar las capacitaciones acorde a las necesidades identificadas y los objetivos que tenga la empresa, además, establecer temas adecuados en las capacitaciones ayudaría a mejorar las habilidades de todos los trabajadores y contribuiría al desarrollo de un clima organizacional mucho más positivo, donde se

incrementa la motivación y la productividad, ya sea de manera individual o colectiva (Van Morlegan y Ayala, 2021)

Los temas de capacitación son importantes, por lo que, su definición debe ser adecuada a fin de fortalecer las competencias de los trabajadores y garantizar su adaptación a las innovaciones del mundo laboral, un tema de capacitación adecuado es capaz de cubrir las necesidades formativas y alinearse con los objetivos de la organización, promoviendo el crecimiento profesional de los empleados y mejorando su motivación y compromiso. Por lo cual, este enfoque contribuye a mejorar el desempeño, la productividad y la estabilidad laboral, creando un impacto positivo en la empresa.

Impacto en la práctica

El impacto directo de la capacitación continua en la productividad se evalúa a través de diversos indicadores, como la eficacia operativa, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y los resultados financieros. (Burbano et al., 2023)

El impacto en la práctica hace referencia a los efectos observables y medibles que tiene la capacitación continua sobre el desempeño laboral, ya sea en la mejora de la calidad del trabajo, la optimización de tiempos, la reducción de errores y el desarrollo de habilidades, favoreciendo la adaptación y la productividad, esto puede manifestarse en el fortalecimiento de habilidades como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, lo cual mejora el clima organizacional, la innovación y la adaptación a los cambios del entorno. (Córdova et al., 2024)

El impacto de las capacitaciones, se refiere a la medida en que los conocimientos, habilidades o herramientas adquiridas en los procesos de formación logran convertirse en mejoras concretas y significativas en el desempeño laboral de los colaboradores, evaluando específicamente si lo aprendido es aplicable, relevante y efectivo en las funciones reales del puesto.

Evaluación de desempeño

(Zaragoza et al., 2023) indican que la evaluación del desempeño es un proceso formal en el cual se revisa y evalúa el rendimiento de un empleado o de un equipo de trabajo, aunque la evaluación del desempeño de equipos es importante, en algunas organizaciones, suelen priorizar el enfoque en el rendimiento individual, utilizándose principalmente con fines administrativos, constituyendo la base para tomar decisiones sobre situaciones laborales, como promociones, despidos o recompensas a los empleados.

Según (Alles, 2022) las evaluaciones del desempeño pueden representar una herramienta fundamental para lograr el liderazgo de equipos de trabajo, ya que su objetivo principal es lograr la fomentación del desarrollo profesional de los empleados, lo que se convierte en una mejora tanto del desempeño individual como de los resultados organizacionales, además, una adecuada evaluación facilita la comunicación entre los líderes y los empleados, permitiendo una mayor claridad sobre las funciones que tiene cada rol y una relación efectiva donde se consideran las expectativas laborales, ayudando a identificar las mejores estrategias para lograr los objetivos planteados.

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para conocer cómo se están cumpliendo las metas dentro de una organización, no solo ayuda a identificar las fortalezas de los empleados, sino también las áreas en las que pueden mejorar. Un proceso de evaluación bien realizado puede motivar al personal, ya que les da la oportunidad de recibir retroalimentación clara y saber en qué aspectos deben enfocarse para seguir creciendo, además de que, al realizarse de manera objetiva, contribuye a que los empleados se sientan valorados y parte importante de los logros de la empresa.

Frecuencia de evaluación

La frecuencia de las evaluaciones de desempeño puede variar según las necesidades de las empresas, las cuales suelen fijar períodos determinados para las evaluaciones con la intención de verificar el progreso hacia los objetivos y presupuestos anuales de la empresa, lo cual permite que se realicen ajustes en las estrategias o se modifiquen los objetivos; las evaluaciones normalmente se establecen al inicio del año, aunque pueden tener una frecuencia diferente dependiendo de cada empresa, ya sea cada tres, cuatro o seis meses, además, en casos donde las organizaciones estén atravesando situaciones de crisis o cambios significativos pueden llegar a establecer evaluaciones con mayor frecuencia, siendo importante considerar que no se debe sobrepasar con ellas, evitando excesos que generen cargas administrativas innecesarias (Alles, 2022)

La frecuencia de la evaluación del desempeño es importante porque hace posible el monitorear el progreso de los colaboradores y así asegurarse de que se están alcanzando los resultados establecidos en la organización, el establecer una frecuencia de evaluación de manera regular permite a la empresa ajustar estrategias y mejorar continuamente, sin embargo, algunas organizaciones suelen desconocer la importancia de realizar estas evaluaciones de manera continua, lo que puede llegar a limitar su capacidad para

optimizar el desempeño de sus empleados y por ende, alcanzar los objetivos organizacionales (Paredes y Paredes, 2023)

La frecuencia de las evaluaciones de desempeño representa un factor importante en cuando al éxito en la gestión de las organizaciones, ya que el establecer una frecuencia adecuada en las evaluaciones permite realizar el monitoreo del rendimiento de los empleados de forma oportuna, lo que a su vez facilita la identificación de áreas de mejora y fortalezas, evitando la aplicación de evaluaciones poco frecuentes, que pueden generar pérdidas en las oportunidades de ajuste y retroalimentación, afectando el rendimiento.

Cumplimiento de la evaluación

El cumplimiento de las evaluaciones de desempeño consiste en la ejecución sistemática respecto a los plazos, precisión en entregas y eficiencia de recursos, que permiten a las organizaciones medir objetivamente el rendimiento individual y colectivo del personal, dicho proceso, no solo garantiza transparencia en la evaluación, sino que facilita ajustes estratégicos que permitan optimizar la productividad y efectividad. (Martinez, 2024)

El cumplimiento de las evaluaciones de desempeño representa la ejecución a tiempo de estos procesos dentro de los periodos definidos, verificando que se cumpla lo planificado, este indicador permite comprobar que las evaluaciones de desempeño se realicen dentro de los plazos que se establecieron y que se desarrollen conforme a los parámetros acordados, evitando que se conviertan en proyectos o actividades sin cumplir.

Retroalimentación

La retroalimentación en las evaluaciones de desempeño es un proceso que proporciona a los colaboradores información detallada sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad, basándose en objetivos específicos, esta retroalimentación debe reconocer los logros, brindar recomendaciones específicas para la mejora continua del trabajador, y fomentar el desarrollo profesional. (Lara y Ríos, 2024)

La retroalimentación es una de las etapas del proceso de evaluación de desempeño, la cual se desarrolla empezando por reuniones de los empleados junto con los jefes, donde se realiza un análisis conjunto de los resultados obtenidos en la evaluación para proceder a identificar las oportunidades de mejora basándose en competencias y establecer compromisos mutuos, de tal forma, la retroalimentación se convierte en una

herramienta estratégica que alinea el desarrollo individual con los objetivos organizacionales. (Alles, 2024)

La retroalimentación permite orientar a los empleados ya que les brinda los insumos concretos para lograr mejorar sus competencias, ya sean sus habilidades técnicas o blandas, o su motivación, esto al reconocer sus logros y contribuciones. Esta etapa de retroalimentar a los trabajadores es constructiva ya que valora el esfuerzo de cada uno, fomentando así una cultura de mejora continua y con mayor compromiso organizacional. (Singh Chahal, 2024)

La retroalimentación se considera un proceso estratégico y útil que parte de un diálogo realizado entre líderes y empleados, donde, se revisan los resultados de las evaluaciones de desempeño, y se establecen o definen cuales son las fortalezas que se poseen y cuáles son las principales áreas de mejora y las posibles acciones que se deben tomar para impulsar el desarrollo de competencias importantes.

Estrategias de gestión

Las estrategias de gestión son importantes en las organizaciones para que estas logren sus objetivos, incrementen su competitividad y optimicen los recursos disponibles. De acuerdo a (Salas et al., 2020) las estrategias de gestión implican el diseño e implementación de planes de acción que permitan responder de manera eficiente a los desafíos internos y externos de las organizaciones, además, están orientadas a promover la productividad, garantizar la sostenibilidad y fortalecer el desempeño empresarial, adaptándose siempre a los cambios y necesidades del entorno que es cada día más cambiante.

Las estrategias de gestión son un conjunto de decisiones coherentes que permiten guiar a las empresas u organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos establecidos, estas estrategias siempre deben estar alineadas a la misión y visión que tenga cada organización y debe incluir no solo la planificación y ejecución, sino también la evaluación referente a las acciones necesarias para alcanzar los propósitos establecidos, de esta forma, la gestión del talento humano es muy importante y esencial ya que el desempeño de las personas se convierte en un factor determinante en la consecución de los resultados de las empresas (Chenet et al., 2022)

Las estrategias de gestión representan un enfoque que las organizaciones aplican de forma coordinada para buscar alcanzar sus metas y objetivos a la vez que se pretende mejorar el desempeño de los trabajadores, estas estrategias en su mayoría conllevan la asignación de recursos y acciones necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, siempre buscando maximizar la eficiencia interna.

Productividad

Según (Rodríguez, 2022) la productividad en el ámbito laboral representa la relación entre los bienes o servicios que son generados entre el trabajador o equipo de trabajo y el esfuerzo laboral que se emplea para alcanzar la realización de dichos servicios, además puede ser entendida como la proporción entre la producción de una empresa y los costos asociados al personal, este indicador permite conocer el rendimiento del talento humano, ya que mide la eficiencia del equipo en sus actividades y los costos laborales involucrados en la creación de un producto o servicio.

De acuerdo con (Chenet et al., 2022) la productividad en el ámbito laboral se refiere a que los empleados desarrollen sus funciones orientados a los objetivos específicos y los cumplan dentro de los plazos establecidos, lo que permite lograr un desempeño eficiente, para lograr ser productivo es necesario emplear herramientas y recursos que sean adecuados y les permitan a los trabajadores realizar sus funciones con la mayor eficacia posible, por lo cual, la productividad está estrechamente relacionada a la calidad del trabajo realizado, lo cual significa que es necesario cumplir los objetivos propuestos pero también asegurarse de que los resultados sean consistentes y realmente cumplan con los estándares esperados por la organización.

La productividad representa la capacidad que tienen las personas para alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso adecuado de los recursos disponibles, logrando mejorar el rendimiento en un periodo de tiempo determinado, obteniendo resultados relevantes y de calidad. En el ámbito laboral, la productividad por tanto es un indicador importante para lograr medir el equilibrio existente entre el esfuerzo que realizan los empleados y los resultados que se logran, promoviendo así la mejora continua y la optimización de procesos.

Innovación

La innovación es un elemento sumamente importante que ayuda a asegurar que se dé la sostenibilidad y el éxito operativo de las organizaciones o empresas, esta

innovación funciona permite impulsar de manera estratégica a las empresas lo que les ayuda a mantenerse competitivas en los entornos mercantiles que día a día se vuelven más saturados y desafiantes, donde es necesario tener gran capacidad de adaptación y creatividad. (Riveros, 2024)

La innovación es un proceso estratégico que genera y aplica ideas novedosas ya sea en productos, servicios o procesos, para resolver problemáticas empresariales, mejorar la competitividad y adaptarse a entornos cambiantes, requiere una gestión efectiva y se vincula directamente con indicadores como productividad. (Ramírez et al., 2023)

La innovación se puede entender como una estrategia que permite aumentar la productividad de las empresas y a su vez transforma la cultura organizacional, por lo que, el favorecer el surgimiento de ideas innovadoras, hace posible que las organizaciones no solo responden a las exigencias del entorno, sino que se convierten en pioneras dentro de su sector empresarial. (Martinez, 2024)

La innovación hace posible el transformar ideas en soluciones reales que lograr generar impacto, por lo cual se requiere de un esfuerzo grupal donde la organización identifica oportunidades, asume riesgos y realiza cambios significativos que le permitan ser relevante en un mundo en constante cambio.

Adaptabilidad

La capacidad de adaptarse representa una habilidad organizacional que permite modificar la estructura y operaciones ante cambios que se produzcan de forma inesperada en el entorno, lo que les permite mantener su nivel de competitividad y sostenibilidad a largo plazo, por lo cual es un elemento importante que ayuda a lograr el éxito y que las empresas sobrevivan en un mercado en constante evolución. (Bravo I. , 2024)

La adaptabilidad es reconocida como una competencia de las organizaciones y personal, misma que se define como la capacidad para lograr ajustar los procesos, las estrategias y comportamientos ante entornos cambiantes, con el propósito no solo de sobrevivir sino de asumir las nuevas condiciones que se produzcan (Jasso, 2024)

La adaptabilidad representa la capacidad que poseen las organizaciones y las personas para poder identificar los cambios en su entorno y asimilarlos y responder a ellos de manera efectiva, transformando a los desafíos que aparezcan en ventajas competitivas,

lo que incluye estar en constante evolución ya sea haciendo uso estrategias, siendo flexibles en la ejecución y mantenerse siempre en continuo aprendizaje y preparación.

Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es definido como un principio fundamental considerado como derecho del trabajo, el cual garantiza al empleado su permanencia en su puesto laboral hasta que concluya el período establecido en su contrato, o por voluntad, pero evitando la terminación injustificada por parte del empleador, este principio a su vez se fundamenta en la dignidad humana, ya que asegura que todos los trabajadores puedan tener acceso a los recursos que necesitan para satisfacer tanto sus necesidades ya sean materiales, lo que contribuye al bienestar personal y laboral. (Lam, 2023)

Según (Cajaleón, 2022) la estabilidad laboral es un principio que garantiza al trabajador la continuidad en su empleo mientras no exista una causa justificada para su terminación, dicho derecho asegura al trabajador los medios necesarios para que logre satisfacer sus necesidades materiales y espirituales en el ámbito personal y familiar.

La estabilidad laboral se refiere a la capacidad de un empleado para mantener su empleo a largo plazo dentro de una organización, la cual se relaciona con la seguridad en el puesto de trabajo, la satisfacción que tienen respecto al entorno laboral y la confianza mutua entre la empresa y el trabajador, por ello, un entorno que sea estable logra favorecer el compromiso y el desarrollo profesional, lo cual reduce la rotación del personal y promueve una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

Requisitos del puesto

Los requisitos de un puesto representan el conjunto de habilidades o competencias que son requeridas para desempeñar con éxito las funciones de un cargo dentro de una organización específica, además, estos requisitos definen los niveles esperados de cada competencia, ya sea desde un desempeño aceptable hasta uno sobresaliente, de tal forma que se garantice que los colaboradores estén alineados con los objetivos y el proyecto organizacional. (Palomo, 2022)

(Martínez, 2022) reconoce los requisitos del puesto como una herramienta importante en los procesos de selección, ya que permite detallar las características específicas del cargo para identificar al candidato más adecuado disponible en el mercado.

Además, considera que el establecer de forma precisa los requisitos y las necesidades del puesto facilita un proceso de selección más eficaz y alineado con la cultura organizacional, ayudando a los responsables del proceso a analizar si la información recolectada durante las entrevistas encaja con lo que se busca.

Los requisitos de los puestos son importantes durante el proceso de selección ya que representan una descripción detallada de las competencias, habilidades y características que una persona debe tener para desempeñar un cargo específico dentro de una empresa, esta descripción permite identificar a los candidatos con mayor potencial para cumplir con las demandas y responsabilidades de un puesto, puesto que reflejan las habilidades técnicas necesarias y también los aspectos importantes a considerar como la personalidad, la capacidad para trabajar en equipo, y la alineación con los valores y objetivos de la organización, de tal forma que influye en la toma de decisiones sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional representa la implementación de diversos programas estructurados ya sean estos: cursos, talleres o seminarios, los cuales son diseñados con la finalidad de fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los colaboradores de las empresas, buscando que su crecimiento se vincule a las necesidades funcionales de la empresa (Martinez, 2024)

El desarrollo profesional es un proceso estratégico que busca la mejora continua a fin de potenciar las competencias, motivaciones y desempeño de los empleados, alineando su crecimiento individual con los objetivos organizacionales, este proceso también incluye la promoción interna y la entrega de reconocimientos ya sean verbales o en físico, siempre alineando el crecimiento del trabajador con los objetivos de la empresa, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa y reducción de la rotación de talento humano (Muniraj, 2024)

El desarrollo profesional es un proceso mediante el cual los empleados adquieren y desarrollan habilidades para desarrollarse dentro de la organización, incluyendo formación, tutoría, oportunidades de promoción, alineando el crecimiento individual con los objetivos institucionales, lo que mejora el rendimiento y promueve el compromiso a largo plazo.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a las acciones, comportamientos y actividades que un individuo realiza en el contexto de su puesto de trabajo, las cuales están directamente relacionadas con las funciones y responsabilidades asignadas al cargo. Puede ser influenciado por diversos factores internos y externos, tales como la estructura y cultura organizacional, el nivel de motivación del empleado, sus competencias técnicas, habilidades personales y actitudes frente al trabajo. Entender estas variables permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y potenciar el rendimiento de sus colaboradores, alineándolo con los objetivos empresariales. (Zaragoza et al., 2023)

Para (Santillán y Saavedra, 2021) el desempeño laboral representa un elemento importante para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, resultando fundamental que las competencias de los trabajadores estén alineadas con los requerimientos de los cargos que ocupan, para lograr un buen desempeño laboral es importante que se parta del establecimiento de procesos de selección adecuados, orientados a identificar candidatos cuyas características sean coherentes con la misión y los propósitos de la institución o empresa

El desempeño laboral se refiere al nivel de cumplimiento de las responsabilidades asignadas y el logro de los resultados esperados por parte de los colaboradores, siendo un factor determinante para el éxito organizacional, el cual se ve influenciado tanto por las características individuales del trabajador como por los elementos del entorno laboral, por lo que su optimización requiere de la implementación de estrategias específicas que ayuden a fomentar, evaluar y recompensar adecuadamente el rendimiento del personal. (Carrasco et al., 2023)

El desempeño laboral es la forma cómo un colaborador aporta valor a su organización, mediante el cumplimiento de metas y responsabilidades en conjunto con su actitud y trabajo en equipo, es decir su contribución al logro de objetivos, la aplicación de conocimientos y habilidades y su adaptación a los desafíos del trabajo.

Pedagogía

La pedagogía es una disciplina que trasciende la simple transmisión de conocimientos, constituyéndose como un arte y ciencia integradora, además estudia los procesos educativos, abordando no solo los métodos de enseñanza y aprendizaje, sino

también la formación en cuanto a valores y la socialización de experiencias significativas que aporten al desarrollo de conocimientos (Barcia et al., 2022)

La pedagogía constituye un fundamento que sirve como guía en la práctica docente, ya que permite agregar mayor sentido y propósito a su labor educativa y cultural, esta disciplina ya sea teórico o práctica, estudia los procesos complementarios de la educación y la enseñanza, las cuales interactúan directamente en el contexto escolar para promover la formación integral del ser humano (De la Hoz y Hard, 2022)

La pedagogía infantil es la capacidad de acompañar a los niños en sus primeros aprendizajes, creando entornos donde puedan explorar, jugar y desarrollarse de manera integral, entendiendo la forma en que cada niño descubre el mundo, para lograr adaptar estrategias que respeten su ritmo, curiosidad y necesidades emocionales, centrándose en el bienestar y desarrollo del niño.

Indicadores de logro

Los indicadores de logro son una herramienta importante para evaluar el impacto de los servicios educativos en CDI, permitiendo: medir logros y avances en el desarrollo de niños/as, detectar alertas tempranas en su evolución según rangos etarios, y fundamentar intervenciones pedagógicas oportunas para optimizar su crecimiento integral. (MIES, 2024)

Los indicadores de logro en educación infantil corresponden a descripciones precisas de conductas, desempeños y manifestaciones observables en los niños y niñas, que permiten evaluar objetivamente sus procesos de aprendizaje y desarrollo interno a través de evidencias externa. (MIES, 2023)

Los indicadores de logro muestran los que los niños han logrado en cuanto a su aprendizaje social, lingüístico y de motricidad, lo que muestra lo que comprenden y lo que logran, permitiendo que su desarrollo sea supervisado con mayor sensibilidad y propósito.

Estrategias Pedagógicas

Las estrategias pedagógicas constituyen el conjunto de herramientas metodológicas que emplea el docente para promover aprendizajes significativos, articulando componentes curriculares con contextos específicos. Estas no solo organizan actividades formativas, sino que facilitan interacciones didácticas orientadas a desarrollar

conocimientos, valores y habilidades prácticas en los estudiantes. (Betancourt et al., 2020)

Las estrategias pedagógicas representan los métodos y recursos didácticos que los educadores o profesores utilizan para promover un aprendizaje mucho más significativo logrando una comprensión profunda de contenidos específicos, estas estrategias en el contexto educativo, resultan fundamentales porque ayudan a fortalecer competencias importantes como la comprensión lectora, que es una habilidad que facilita la adquisición de conocimientos, y el desarrollo integral de los estudiantes en su vida académica y personal. (Loayza et al., 2022)

Las estrategias pedagógicas son aquellas que los docentes aplican día a día para acompañar a los niños en su descubrimiento del mundo, siendo una mezcla de intuición, observación atenta y recursos diseñados específicamente para despertar la curiosidad, facilitar el aprendizaje y apoyar el desarrollo integral en la primera infancia.

Planificación docente

La planificación constituye un proceso esencial mediante el cual el educador organiza anticipadamente su práctica pedagógica, garantizando el logro de objetivos específicos según el grupo etario. Esta herramienta estratégica previene la improvisación, asegurando que las actividades lúdicas y didácticas respondan a las necesidades evolutivas, intereses y contexto cultural de los niños, al tiempo que mantiene una progresión coherente y adaptada a sus ritmos individuales de aprendizaje. (MIES, 2024)

La planificación docente en educación infantil es un proceso sistemático que, fundamentado en la observación y valoración de las capacidades individuales de cada niño, diseña secuencias didácticas adaptadas a sus ritmos de aprendizaje. Requiere un conocimiento del desarrollo infantil para proponer desafíos alcanzables adecuados a su nivel de competencia y crear oportunidades de experimentación significativas, garantizando progresos continuos, partiendo de los intereses naturales de los niños. (Bradford, 2023)

La planificación en la educación infantil es un proceso de preparación de actividades pedagógicamente flexibles y adaptadas al desarrollo diario de los niños, por lo que requiere una cuidadosa observación de las capacidades e intereses de los niños para proponer actividades que les interesen, les permitan alcanzar los objetivos curriculares y respondan a sus necesidades reales.

Adaptación curricular

La adaptación curricular es considerada como una estrategia educativa que ayuda a modificar los elementos que se incluyen en el proceso de enseñanza para así poder responder adecuadamente a las necesidades individuales de aprendizaje, esta estrategia ha sido desde hace tiempo aplicada como medida reactiva ante la detección de diversas diferencias funcionales en las aulas, de tal forma que se busca que las metodologías diseñadas se ajusten a los estudiantes (Romero y Buzón, 2021)

La adaptación curricular sirve como una herramienta que ofrece un sistema que es flexible e individual y permite responder a las necesidades específicas que presenta cada estudiante, este proceso permite modificar los métodos de enseñanza sin reducir los estándares de aprendizaje, mejorando así las expectativas y garantizando que todos los alumnos puedan llegar a tener igualdad en las oportunidades para alcanzar los mismos objetivos educativos. (Yucato et al., 2024)

La adaptación curricular constituye una práctica que permite mejorar la enseñanza, de modo que se logró en cierto modo personalizarla sin cambiar del todo su esencia, es decir, que se puede llegar a modificar ya sean las metodologías, los recursos, el tiempo para responder a las necesidades individuales de aprendizaje, pero siempre manteniendo los objetivos fundamentales y considerando cómo cada niño aprende, priorizando sus ritmos, intereses y sus formas de interactuar.

Clima laboral

El clima laboral es un aspecto sumamente importante dentro de la gestión de recursos humanos, ya que influye en la satisfacción y el desempeño de los empleados, entendiéndose como la percepción colectiva que se tiene del entorno de trabajo, que al ser bueno puede mejorar la productividad, fomentar la retención del talento humano, atraer a profesionales cualificados, impulsando la creatividad y contribuyendo al bienestar físico y mental de los trabajadores, sin embargo, también puede verse afectada por factores como la forma de liderar, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales, (De Haro, 2024)

El clima laboral, según (Pérez M. , 2023) representa las cualidades y atributos que posee un ambiente de trabajo, los cuales son percibidos por parte de los integrantes de una organización y que pueden llegar a afectar directamente su conducta, el clima laboral puede abarcar desde el entorno de un departamento cuando realizan trabajo desde

su casa, o de una unidad o la organización en sí, dónde se ve reflejando aspectos como su cultura, tradiciones y métodos de acción, el clima puede no ser tangible pero es muy sumamente influyente en cuando a la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, lo que llega a generar expectativas sobre las consecuencias de sus acciones.

El clima laboral se refiere al punto de vista u opinión que tienen los integrantes de una organización acerca de las condiciones o estado que caracteriza al entorno de su trabajo, incluyendo factores como las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los estilos de liderazgo y las políticas internas, que pueden afectar directamente la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

Satisfacción laboral

Según (Chenet et al., 2022), la satisfacción laboral hace referencia a la actitud que una persona mantiene hacia las actividades que realiza, es decir, cuando un trabajador está satisfecho con su trabajo demuestra una actitud positiva hacia el mismo, por lo que la satisfacción no se limita a las tareas, sino que también involucra la interacción con los compañeros de trabajo y los supervisores o jefes, al igual que con los reglamentos organizacionales, las políticas y estándares de desempeño, y la adaptación a las condiciones laborales.

La satisfacción laboral es entendida como un estado interno de los trabajadores donde se considera aspectos cognitivos y emocionales, que se puede percibir mediante expresiones verbales o conductuales, incluyendo una variedad de respuestas ya sean positivas o negativas, es decir, que la satisfacción compara las condiciones actuales del puesto de trabajo y lo que el empleado desea, espera o considera que merece, lo cual puede verse influido por las reacciones emocionales asociadas. (Topa et al., 2022)

La satisfacción laboral representa el nivel de bienestar y realización personal que siente un trabajador en relación a su entorno laboral, sus funciones y las condiciones que le ofrece su empleo, este sentimiento se produce a partir de cuando las expectativas individuales sobre el trabajo coinciden con la realidad, lo cual logra promover la motivación, el compromiso y crea un sentido de pertenencia dentro de la organización.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica acciones colaborativas y representa una actitud y un estilo de liderazgo que debe estar presente en todos los niveles de las empresas, sin embargo, en muchas instituciones, es el equipo directivo quienes demuestran mayores

dificultades para trabajar de manera conjunta, lo que repercute negativamente en la coordinación entre los equipos operativos, pues, a pesar de la tendencia hacia el trabajo por proyectos, persiste la falta de formación en los líderes e integrantes de los equipos para asumir adecuadamente esta modalidad (Urcola y Urcola, 2024)

El trabajo en equipo puede estar presente en diversos escenarios sociales, desde entornos educativos hasta entornos laborales, cuyos resultados pueden llegar a favorecer la innovación, la eficiencia y la cooperación en el trabajo, por lo que es necesario crear un equilibrio entre las diversas habilidades, tanto blandas como técnicas y cognitivas, para que se logre que las personas se relacionen e interactúen adecuadamente en distintos escenarios. (Ruiz et al., 2023)

El trabajo en equipo representa la manera en que varias personas se organizan para alcanzar un objetivo en común, en el caso del entorno laboral, este trabajo implica trabajar juntos, compartir ideas y ayudar a los demás, siempre respetando las opiniones y capacidades de cada uno, apoyándose mutuamente para que el resultado final sea beneficioso tanto para el equipo como para la organización.

Conflictos laborales

El conflicto dentro de una empresa ocurre cuando surgen desacuerdos entre personas debido a diferencias de valores o intereses que no pueden conciliarse fácilmente. Sin embargo, estos conflictos no siempre resultan perjudiciales para la organización, ya que pueden generar aprendizajes o mejoras, las causas que los provocan son diversas y dependen del contexto en el que se desarrollen. (González y Perez, 2022)

El manejo de conflictos laborales implica no solo enfrentar los obstáculos que surgen en una interacción, sino también recorrer el proceso que permite atender las necesidades de las partes involucradas, esto incluye tanto los acuerdos como los desacuerdos, las diferencias de poder, las metas compartidas y las tareas complementarias, para resolver un conflicto se requiere analizar las dificultades y fortalecer los intereses comunes. (Pérez M. , 2023)

El conflicto laboral es una situación que surge cuando hay desacuerdos o tensiones entre compañeros de trabajo, ya sea por diferencias de opinión, de intereses o de comportamientos. Estos conflictos pueden darse en todos los entornos laborales, si se gestionan adecuadamente, pueden mejorar la comunicación, reforzar las relaciones y encontrar soluciones que beneficien al grupo y a la organización.

CAPITULO 2. METODOLOGÍA

2.1 Contexto de la investigación

La investigación se desarrolló en los tres CDI: Dulce sueños, Rayitos de oro y Casita de juego, ubicados en el cantón Portovelo, provincia de El Oro

2.2 Diseño y alcance de la Investigación

La investigación tuvo un alcance descriptivo, no experimental y correlacional. Desde el enfoque descriptivo, permitió identificar y caracterizar los procesos relacionados con la selección, capacitación, evaluación y estabilidad del talento humano en los CDI del cantón Portovelo, lo que permitió entender la realidad tal como se presenta, identificando características, comportamientos y patrones específicos en el contexto natural donde ocurren estos fenómenos, detectando áreas de oportunidad que puedan fortalecer la calidad educativa en estos centros de desarrollo infantil.

A su vez, desde el enfoque correlacional, permitió examinar la posible relación entre la aplicación de la gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras, observando cómo las dimensiones de procesos de selección, la evaluación continua y las capacitaciones se asocian con indicadores de calidad educativa y de satisfacción laboral, de forma que, se logró evidenciar qué aspectos de la gestión tienen una mayor relación con el desempeño. Y desde el enfoque no experimental se observaron y analizaron los hechos tal como ocurrieron en su contexto natural en el CDI sin que se manipulen las variables. Esta combinación permitió obtener una imagen general y analítica del fenómeno estudiado

2.3 Tipo y métodos de investigación

La investigación es de tipo mixto, en el cual se integró tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Este tipo de investigación resultó ideal para el estudio porque permitió recopilar una serie de datos objetivos y medibles, a la vez que se logró explorar las percepciones, experiencias de usuarios y colaboradores y algunos otros contextos relacionados con la gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo.

El enfoque cuantitativo fue aplicado mediante dos encuestas: la una fue dirigida a las educadoras de los CDI y la otra se realizó a los representantes de los usuarios. Estas herramientas permitieron recolectar información objetiva sobre los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y estabilidad laboral del personal. Por su parte,

el enfoque cualitativo se desarrolló a través de una entrevista dirigida al personal responsable del área de talento humano, con el fin de profundizar en los criterios, percepciones y prácticas relacionadas con la gestión por competencias

A su vez, el estudio se enmarcó en diversos métodos de investigación que permitieron abordar de manera integral el fenómeno estudiado: deductivo, estadístico, de campo, transversal.

Deductivo: La investigación se desarrolló mediante un enfoque deductivo, dónde se basó en el debido análisis de las teorías establecidas como la gestión por competencias y el desempeño laboral, al mismo tiempo que se buscó validar la aplicación de este modelo de gestión en un contexto específico, que en este caso fue los centros de desarrollo infantil de Portovelo.

Estadístico: Se dio el procesamiento de los datos cuantitativos que se obtuvieron de las encuestas, de tal forma que se empleó como herramienta estadística el sistema SPSS en el que se logró realizar un análisis detallado de las respuestas, identificando correlaciones y tendencias relevantes, lo que contribuyó a obtener una visión más clara acerca de las fortalezas y áreas de mejora en la gestión del talento humano en los CDI de Portovelo.

De campo: La investigación se llevó a cabo dentro de los centros de desarrollo infantil del cantón Portovelo, en los cuales se logró recoger datos de primera mano mediante la interacción con todas las educadoras y algunos de los representantes de los usuarios, logrando captar así la realidad del día a día de los centros, a la vez que se logró observar cómo se implementan las prácticas de gestión y cómo estas influyen en el desempeño de las educadoras.

Transversal: La información fue recopilada en un momento determinado, lo que permitió obtener una fotografía del estado actual de la gestión en los CDI y del desempeño laboral.

2.4 Población y muestra

Población

La presente investigación se enfocó en los tres Centros de Desarrollo Infantil ubicados en el cantón Portovelo. Cada uno cuenta con cuatro educadoras responsables de brindar atención a 36 niños y una coordinadora. Por ende, se identificaron tres

poblaciones de estudio, la primera está constituida por las 15 personas que son el personal que laboran en los tres CDI, mientras que la segunda corresponde a los 108 niños que reciben atención en estos centros, para los cuales se considerará a sus representantes y la tercera está conformada por el personal del área de talento humano. Por consiguiente, la población se calculó de la siguiente manera:

Tabla 1
Población

	Personal	Usuarios	Talento humano	Total
CDI 1	5	36		
CDI 2	5	36	2	
CDI 3	5	36		
	15	108	2	125

Nota. La tabla presenta la cantidad de usuarios y personal que representan la población.

Muestra

De acuerdo con la población establecida para la presente investigación, se consideró a la misma como población finita, lo que demuestra que son medibles, por lo cual se utilizó la población en su totalidad.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presenta investigación para la recolección de datos se empleó técnicas mixtas: cuantitativas como las encuestas y cualitativas como las entrevistas, al igual que la observación directa.

Observación

Se realizó una observación directa al desarrollo de las funciones de las educadoras, con la finalidad de obtener y registrar datos e información fiables acerca de sus capacidades, actitudes y sobre la situación que se genera, lo que nos permitió determinar adecuadamente sus puntos de vista y pensamientos sobre la influencia de una gestión por competencias.

Encuestas

La investigación focalizó su aplicación en dos grupos estratégicos: por un lado, se encuestó a los 108 representantes de los usuarios de los Centros de Desarrollo Infantil y por otro, a las 15 personas que laboran en dichos centros. El instrumento diseñado consistió en un cuestionario de preguntas estructuradas, elaboradas a partir de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, utilizando una escala Likert.

Esta aproximación metodológica permitió recoger información específica sobre aspectos importantes: la percepción de calidad en los servicios recibidos, el desarrollo infantil observado, el clima laboral y los factores institucionales que inciden en los resultados, generando así datos comparables entre la perspectiva de usuarios y los proveedores del servicio.

Entrevista

La entrevista constituyó una herramienta fundamental, en la que se establecieron preguntas claras y específicas con la finalidad de hacer posible el establecimiento de una conexión con las personas entrevistadas, lo que hizo posible una comunicación efectiva y la recopilación de información relevante. Durante este proceso, fue importante mantener siempre una escucha activa y prestar especial atención a las respuestas obtenidas.

Las entrevistas se aplicaron a dos personas: la responsable del área de talento humano del GADM y la auxiliar, esto se realizó mediante un cuestionario semiestructurado, con preguntas que se orientan a analizar el problema general de la investigación. Para el establecimiento de las preguntas se fijaron indicadores y dimensiones relacionadas con la gestión por competencias, tales como los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y estabilidad laboral del personal. Toda la información que se obtuvo de las entrevistas fue sumamente importante porque permitió obtener una comprensión profunda de cómo se gestiona el talento humano en los CDI y su relación con la calidad del servicio educativo que se ofrece.

2.6 Procesamiento de la evaluación

Para el adecuado procesamiento de los datos obtenidos mediante las encuestas, se utilizó el software IBM SPSS Statistics 25, una herramienta especializada en el procesamiento estadístico de información. Los datos se codificaron numéricamente según la escala de Likert en la que 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

Una vez organizada la base de datos, se realizó un análisis de correlación, con el fin de examinar la relación entre la variable independiente y dependiente planteadas en el estudio, mediante pruebas estadísticas adecuadas, como Pearson, Spearman y Kendall.

Análisis de fiabilidad

Para determinar la fiabilidad y validación del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el programa informático IBM SPSS Statistics 25. Para ello se utilizaron las 123 encuestas aplicadas, de las cuales las aplicadas a los representantes de los usuarios del CDI constaba de 10 preguntas y la aplicada al personal del CDI constaba de 22 preguntas. Se consideró un baremo de medición de la fuerza de correlación.

Tabla 2

Fiabilidad usuarios

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	10

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 3

Fiabilidad personal

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	22

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 4

Baremo correlación

VALOR	FUERZA DE CORRELACIÓN
0.0 – 0.1	No hay correlación
0.1 – 0.3	Poca correlación
0.3 – 0.5	Correlación media
0.5 – 0.7	Correlación alta
0.7 - 1	Alta perfecta

Al observar la estadística de fiabilidad, se constata que el coeficiente Alfa de la encuesta aplicada a los representantes de los usuarios es de 0.967, mientras que la encuesta aplicada al personal tiene un coeficiente de 0.966, por lo cual se puede determinar que el instrumento es muy confiable.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas

Pregunta 1: ¿Cuál es el proceso de selección y posterior contratación de las educadoras en el CDI?

Las entrevistadas indicaron que durante el proceso de selección de educadoras se basan en criterios administrativos, considerando el título de bachiller, la disponibilidad para trabajar y la experiencia en general que posean con niños. Manifestaron que durante este proceso no suelen utilizar pruebas técnicas y en algunos casos, llegan a contratar educadoras por recomendaciones internas, lo cual puede afectar la calidad del personal seleccionado.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las competencias que debe poseer una educadora para que sea contratada?

De acuerdo con las personas entrevistadas, las educadoras como mínimo deben tener habilidades para trabajar con niños, deben ser capaces de desarrollar las planificaciones, ser personas creativas y que demuestren tener vocación. Sin embargo, ambas entrevistadas destacaron que actualmente no poseen con un perfil establecido es decir que no tienen un listado oficial de las competencias laborales que deben poseer las educadoras, por lo cual tampoco realizan la debida validación de dichas competencias al momento de su ingreso.

Pregunta 3: ¿Cómo identifican las necesidades de capacitación y qué hacen para garantizar que lo aprendido se aplique en el aula?

Las encuestadas manifestaron que, el GADMP desarrolla u organiza algunas capacitaciones por iniciativa propia, pero que las mismas no son regulares ni están adaptadas con las necesidades de las educadoras. Por lo cual, no hay un seguimiento formal para comprobar si las educadoras aplican lo aprendido, además, reconocieron que muchas veces las capacitaciones no responden a las funciones del equipo de educadoras.

Pregunta 4: Podría detallarnos cómo realizan las evaluaciones de desempeño y cómo usan esos resultados para mejorar el desempeño de las educadoras.

Las entrevistadas manifestaron que a inicio de año se suelen establecer las metas que debe cumplir cada área o departamento del GADMP, por ende, deben de igual forma establecer los responsables de la unidad de Proyectos, las metas para la debida evaluación de desempeño de las educadoras, sin embargo, al no existir un sistema estructurado de evaluación de desempeño, suele omitirse este proceso y las pocas veces que se aplican

son únicamente observaciones concretas, pero no hay una frecuencia establecida, ni retroalimentación formal documentada.

Pregunta 5: ¿El GADMP ofrece oportunidades para que las educadoras crezcan profesionalmente?

Las entrevistadas manifestaron que actualmente no se han planificado rutas de desarrollo profesional para ningún personal de proyectos sociales, por ende, las educadoras no tienen oportunidades para su desarrollo profesional. Indicando que las oportunidades de ascenso o formación dependen más de gestiones personales que de iniciativas institucionales, además de no ofrecerse incentivos ni promociones.

Pregunta 6: Desde su perspectiva, ¿qué obstáculos internos (falta de recursos, capacitadores) dificultan un mejor desempeño de las educadoras?

Las entrevistadas coincidieron que la falta de recursos financieros es uno de los principales obstáculos, ya que ello impide la realización de capacitaciones continuas o la contratación de consultores especializados, además, mencionaron que la carga laboral elevada de las educadoras deja poco tiempo para el desarrollo profesional del equipo.

Pregunta 7: ¿Según su criterio, usted cree, que el clima laboral afecta, y/o motiva el desempeño de las educadoras?

Ambas entrevistadas coincidieron en que el clima laboral es fundamental en todo trabajo, por lo que, en un CDI al trabajar con niños, lo es aún más. Por lo que mencionaron que en los últimos años se han producido varias tensiones internas, que resultan en desmotivación ya sea por la falta de reconocimiento y condiciones laborales precarias, lo que, a su vez afecta directamente el ambiente del trabajo.

Pregunta 8: Si tuviera que priorizar un cambio en la gestión de las educadoras para mejorar su desempeño, ¿cuál sería y por qué?

Tanto la responsable como la auxiliar de la unidad de Talento Humano manifestaron que lo primordial sería enfocarse en las competencias de las educadoras, por lo que, una gestión que considere las destrezas, competencias y conocimientos de las educadoras sería lo mejor, iniciando desde una selección adecuada y que se mantenga a lo largo del desarrollo del personal, ofreciendo capacitaciones acordes a sus funciones, motivando al personal y buscando siempre que su rendimiento mejore.

3.2 Análisis de los resultados de las encuestas

El procesamiento de los datos obtenidos mediante las encuestas se realizó mediante un análisis de frecuencias para cada una de las preguntas del instrumento aplicado. Lo cual permitió identificar cómo se distribuyeron las respuestas entre las 5 opciones de la escala Likert utilizada, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Encuesta aplicada al personal del CDI

La encuesta fue aplicada a 15 personas que laboran en los centros de desarrollo infantil y constó de 22 preguntas. Por lo cual se realizó el resumen de procesamiento de casos en el sistema SPSS 25, que nos indica la cantidad de casos incluidos en el cálculo.

Tabla 5

Datos personal

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		15	100,0

Fuente: IBM SPSS 25

A continuación, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta.

Pregunta 1: Considera que el proceso de selección para el ingreso al CDI evalúa de manera rigurosa las competencias técnicas como educadora

Tabla 6

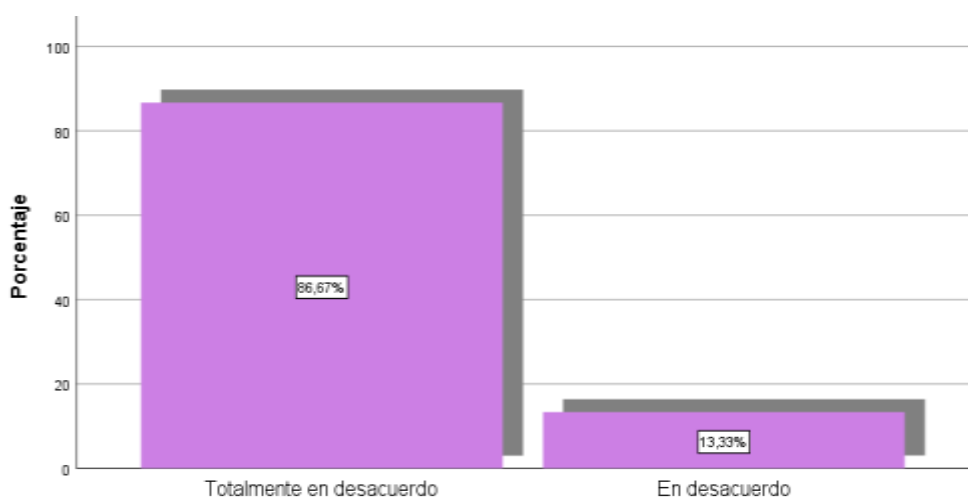
Evaluación técnica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 1

Evaluación técnica



Fuente: IBM SPSS 25

De acuerdo a los resultados obtenidos se logra evidenciar una tendencia significativa, pues, de las 15 personas encuestadas, 13 personas es decir el 86,7% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Lo que sugiere que, desde la percepción de los encuestados, el proceso de selección no está incorporando evaluaciones adecuadas que consideren las competencias técnicas de la educadora. Además, esto toma mayor relevancia ya que 2 de los encuestados (13.3%) expresaron igualmente estar en desacuerdo, lo que refuerza la crítica hacia los actuales mecanismos de selección.

Pregunta 2: Considera que el perfil profesional de las educadoras (conocimiento, experiencia y habilidades) se ajusta a los requisitos del puesto.

Tabla 7

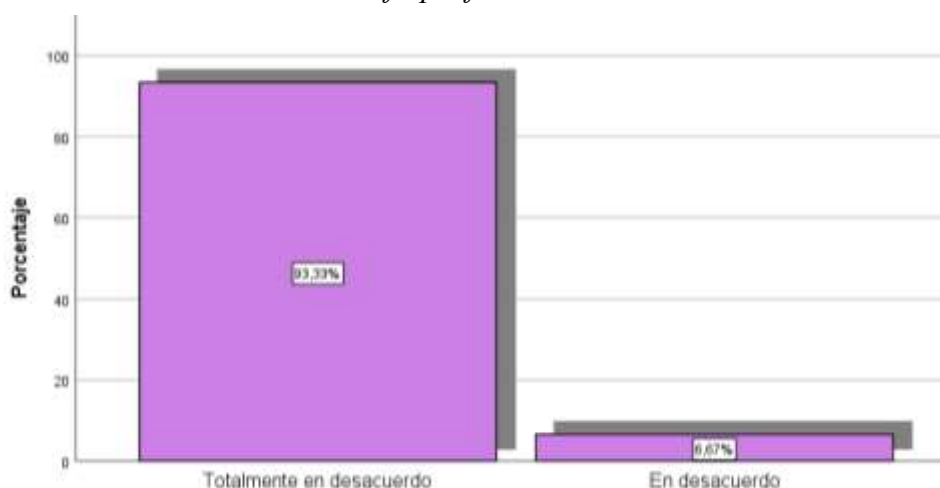
Perfil profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 2

Perfil profesional



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados obtenidos evidencian una postura mayoritaria crítica de los participantes, dónde de los 15 encuestados, 14 personas (93.3%) se mostraron totalmente en desacuerdo con la afirmación sobre el perfil profesional de las educadoras del CDI. Esta postura se ve reforzada por el 6.7% que manifestaron estar en desacuerdo, lo que genera un total de 100% de percepciones negativas sobre el perfil profesional, lo que puede significar que el personal no cuenta con el conocimiento, experiencia y habilidades requeridas para su puesto.

Pregunta 3: Considera que el proceso de selección para el ingreso de las educadoras al CDI es adecuado

Tabla 8

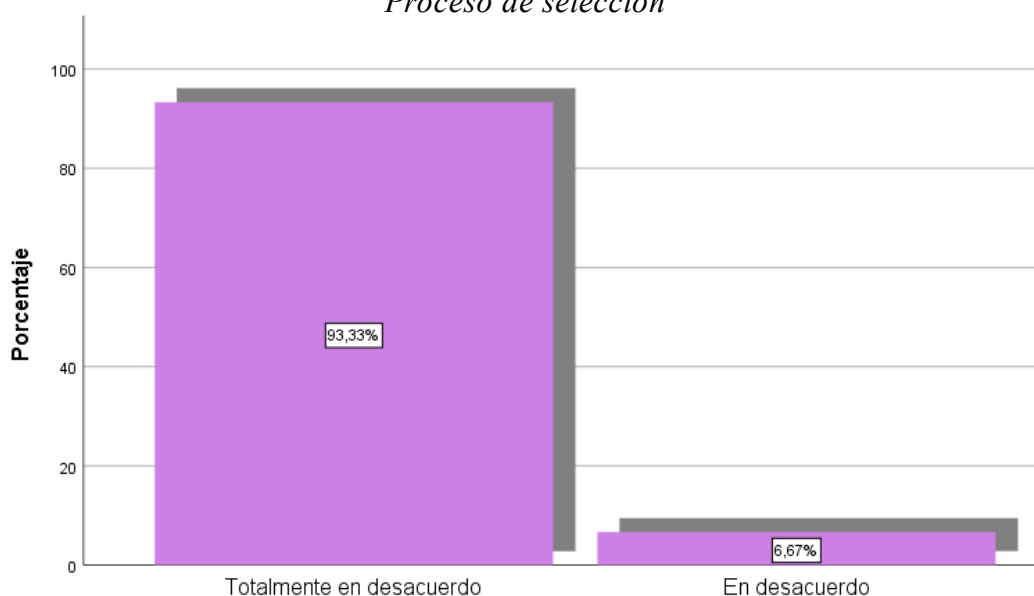
Proceso de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 3

Proceso de selección



Fuente: IBM SPSS 25

De las 15 encuestas aplicadas se obtuvo como resultados números importantes que muestran una opinión prácticamente unánime entre los participantes, pues, 14 de los 15 encuestados (93,3%) se mostraron totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el proceso de selección es adecuado. Esta mayoría se ve reforzada por el hecho de que 1 encuestado (6,7%) se mostró en desacuerdo. Lo cual sugiere que el proceso de selección del personal puede resultar inadecuado, lo que retrasa la contratación del talento humano requerido y puede impactar significativamente en la calidad del servicio ofrecido.

Pregunta 4: Considera que en el CDI se imparten capacitaciones periódicas y accesibles para actualizar los conocimientos y habilidades de la educadora

Tabla 9

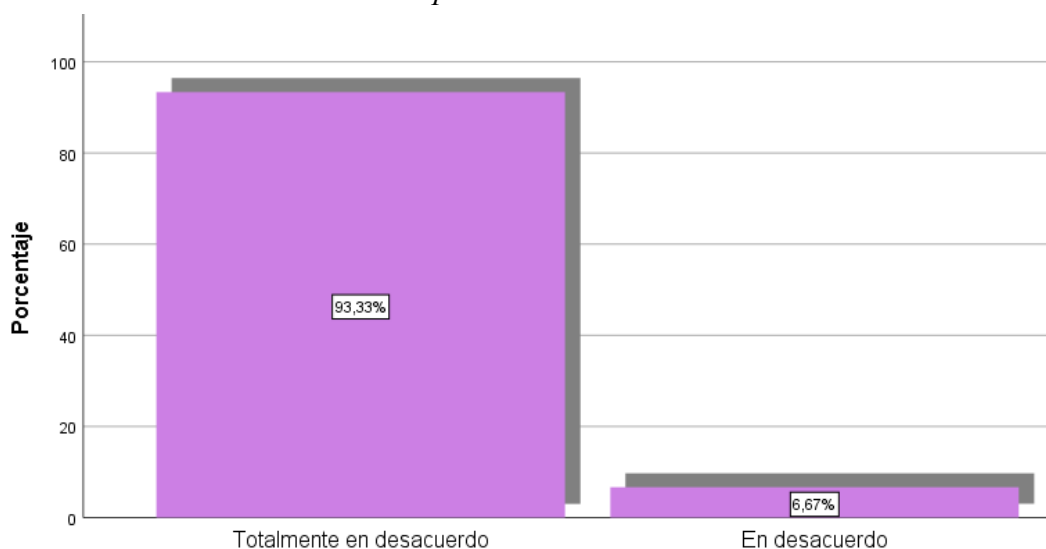
Capacitación continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 4

Capacitación continua



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados obtenidos evidencian que el 93.3% de los participantes están totalmente en desacuerdo con la afirmación de que en el CDI se imparten capacitaciones periódicas y accesibles y esta posición fue confirmada por otro 6,7% que manifestó estar en desacuerdo. Lo cual indica una percepción casi unánime de falta de oportunidades de formación continua que les permitan actualizar sus conocimientos.

Pregunta 5: Considera que los temas impartidos en las capacitaciones están alineados con los desafíos reales del trabajo como educadora

Tabla 10

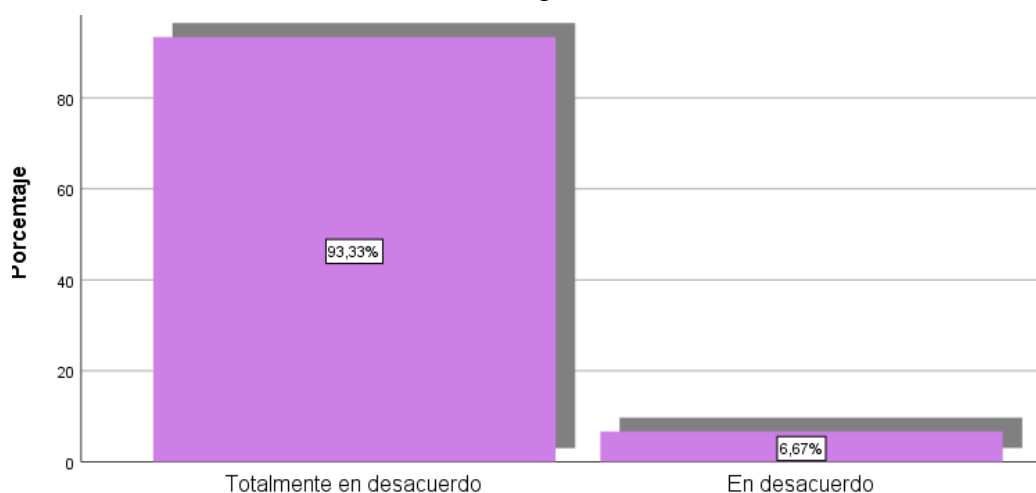
Temas de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 5

Temas de capacitación



Fuente: IBM SPSS 25

De las 15 encuestas aplicadas, casi todas las personas encuestadas (93,3%) están totalmente en desacuerdo con la afirmación de que los temas de las capacitaciones están alineados a su trabajo. Esto demuestra que lo que se enseña o imparte en las capacitaciones no es útil para enfrentar los retos diarios de su labor, como el trato con los niños, las actividades educativas o la gestión del aula.

Pregunta 6: Cree usted que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones han mejorado significativamente el desempeño de la educadora

Tabla 11

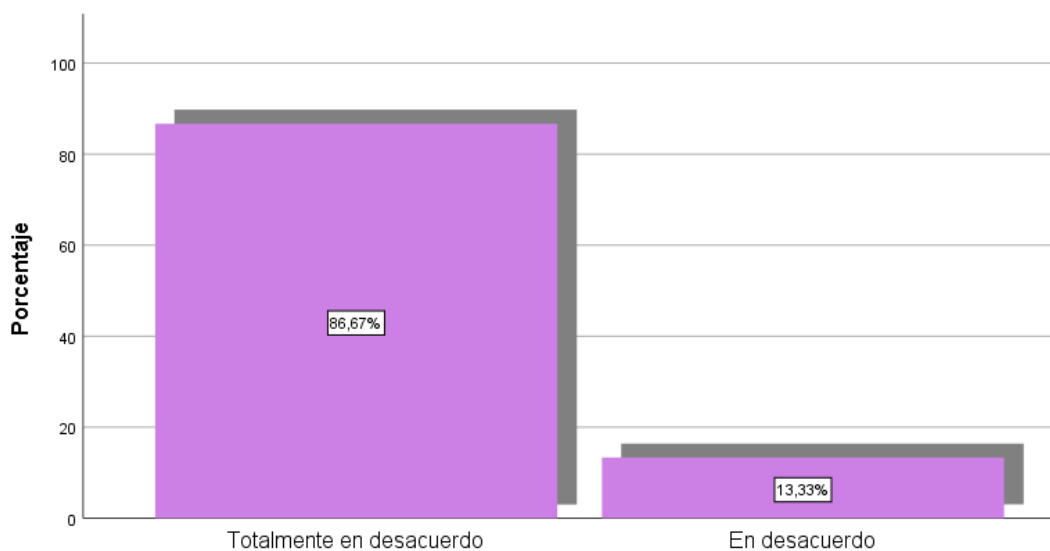
Impacto de capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 6

Impacto de capacitaciones



Fuente: IBM SPSS 25

El 86.7% de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo y el 13.3% en desacuerdo con que las capacitaciones hayan mejorado el desempeño de las educadoras, lo que demuestra que las formaciones actuales no están generando un impacto real en su trabajo, revelando que estas capacitaciones no solo son irrelevantes para sus necesidades, sino que además no desarrollan competencias útiles.

Pregunta 7: Se realiza al menos una evaluación formal de desempeño cada año

Tabla 12

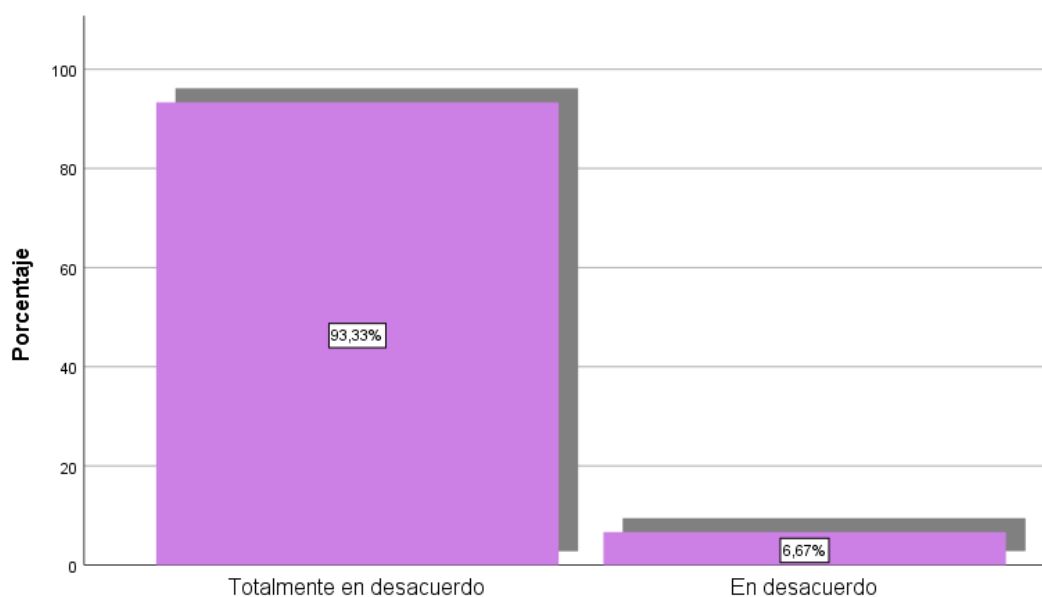
Frecuencia de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 7

Frecuencia de evaluación



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados revelan que 14 encuestados están totalmente en desacuerdo y el 6.7% en desacuerdo con la afirmación de que en el CDI se realizan al menos una evaluación de desempeño al año. Esto indica una grave falencia en el sistema de evaluación institucional, donde prácticamente ninguna educadora reconoce ser evaluada de manera formal sobre su trabajo.

Pregunta 8: Considera usted que las evaluaciones de desempeño se realizan en los plazos establecidos

Tabla 13

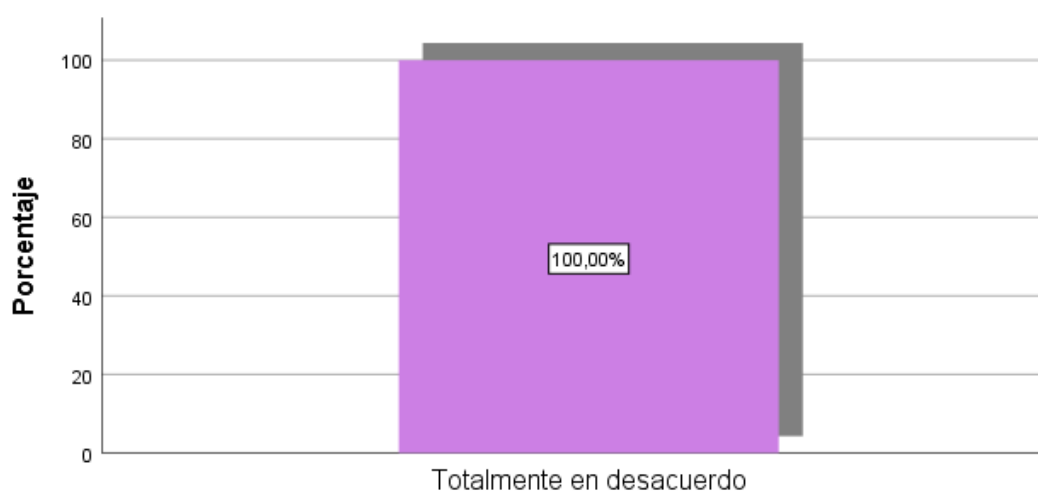
Cumplimiento de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 8

Cumplimiento de evaluación



Fuente: IBM SPSS 25

De los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 100% de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo con que las evaluaciones de desempeño se realicen en los plazos establecidos. Esto evidencia un incumplimiento total de los procesos formales de evaluación de desempeño, lo que refleja una grave falta de organización o priorización por parte del CDI.

Pregunta 9: Cree usted que las educadoras reciben retroalimentación útil y específica después de cada evaluación de desempeño

Tabla 14

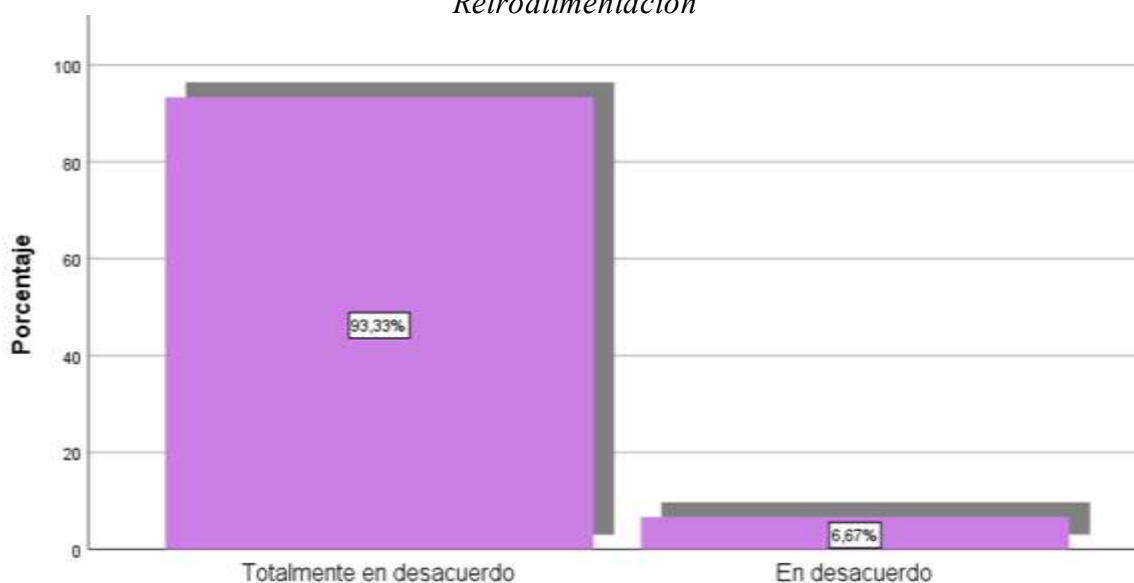
Retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 9

Retroalimentación



Fuente: IBM SPSS 25

De los datos obtenidos se revela que el 93.3% de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo y el 6.7% restante en desacuerdo con la afirmación de que las educadoras reciben retroalimentación útil tras las evaluaciones. Estos resultados evidencian que existe una falla crítica en el proceso evaluativo, donde se incumple el propósito formativo de las evaluaciones de desempeño, impidiendo que las educadoras identifiquen áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

Pregunta 10: Considera que el CDI implementa estrategias para optimizar el trabajo de la educadora

Tabla 15

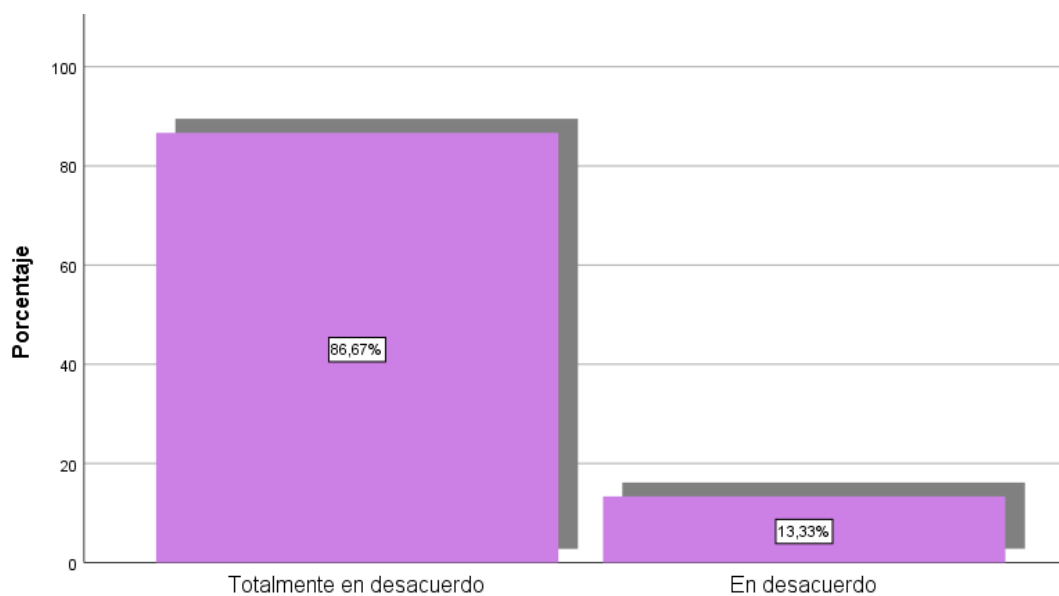
Estrategias de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 10

Estrategias de mejora



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados obtenidos indican que el 86.7% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y el 13.3% en desacuerdo con la afirmación de que el CDI implemente estrategias para optimizar su trabajo. Lo cual revelan una falta de apoyo institucional para mejorar las condiciones laborales y los procesos educativos.

Pregunta 11: Cree usted que en el CDI se fomenta la implementación de ideas innovadoras en la práctica diaria (nuevas metodologías, uso de tecnología, proyectos creativos)

Tabla 16

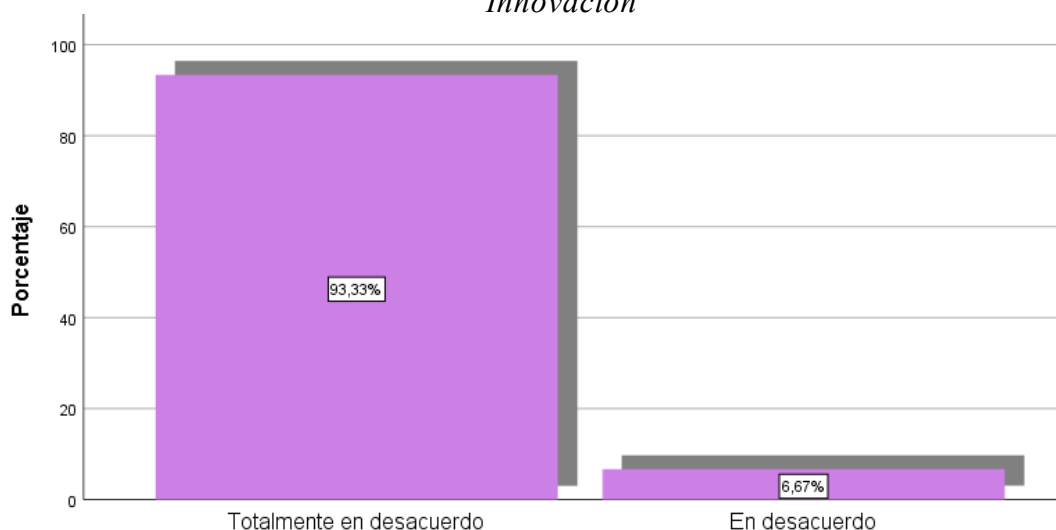
Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 11

Innovación



Fuente: IBM SPSS 25

De las encuestas aplicadas se obtuvo como resultados que existe una gran carencia de innovación en el CDI, ya que el 93.3% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y el 6.7% en desacuerdo con que se fomenta la implementación de ideas innovadoras en su práctica diaria. Lo cual refleja un entorno laboral que no promueve la creatividad, la actualización metodológica ni el uso de tecnologías educativas.

Pregunta 12: Considera que el personal se adapta a los cambios imprevistos sin afectar la calidad del trabajo

Tabla 17

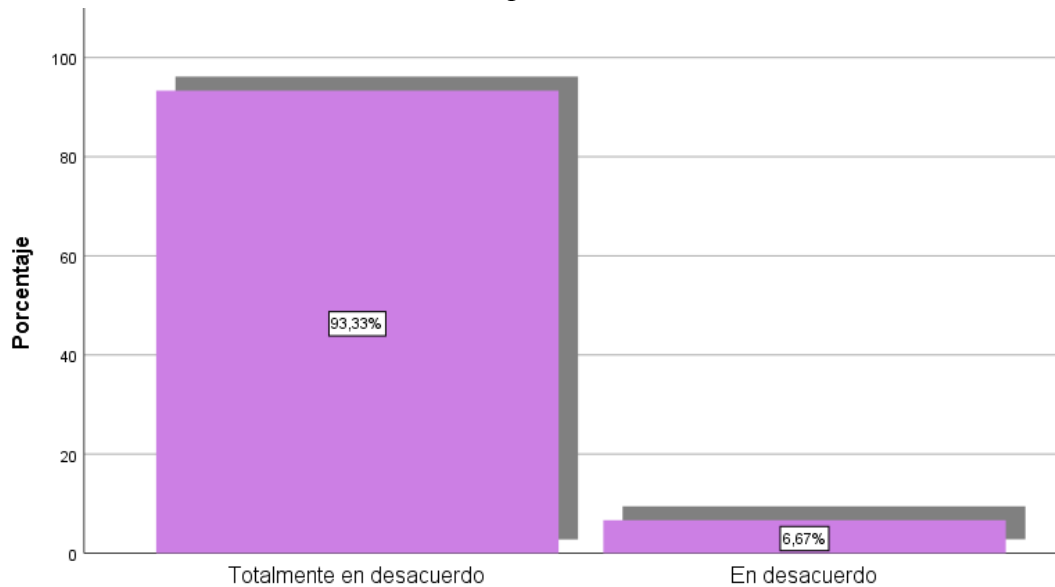
Adaptación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 12

Adaptación



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados muestran que el 93.3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y el 6.7% en desacuerdo con la afirmación de que el equipo sea capaz de adaptarse adecuadamente a cambios imprevistos sin afectar la calidad del trabajo. Lo que revela la rigidez operativa en el CDI.

Pregunta 13: Cree usted que se ofrece condiciones laborales estables con contratos claros, salarios puntuales y oportunidades de crecimiento.

Tabla 18

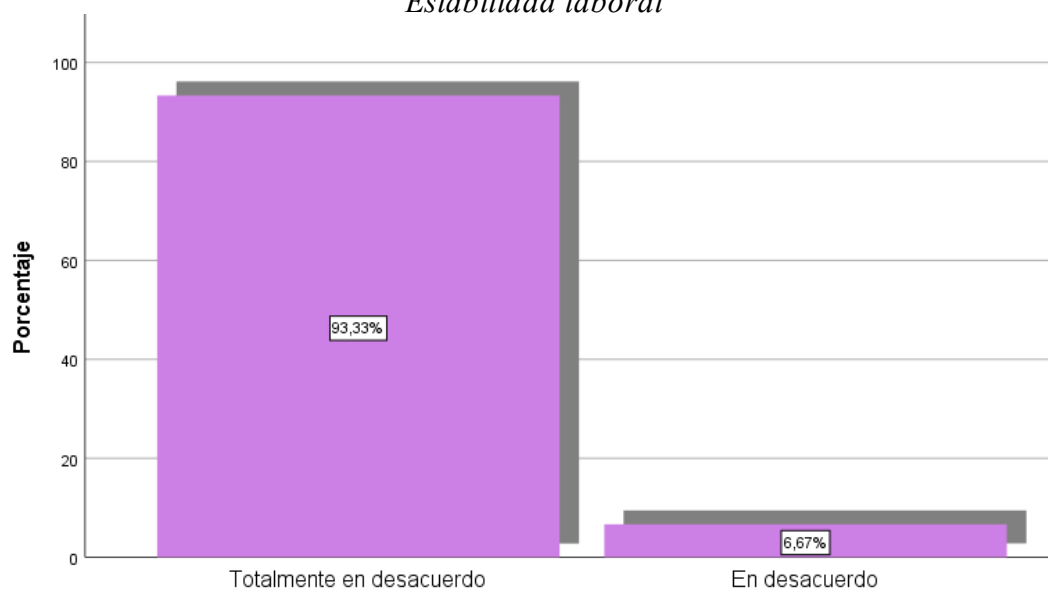
Estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 13

Estabilidad laboral



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados muestran que existe una opinión unánime respecto a las condiciones laborales en el CDI, donde el 93.3% de los encuestados se muestran totalmente en desacuerdo y el 6.7% restante en desacuerdo con la afirmación de que existan contratos claros, salarios puntuales u oportunidades de crecimiento. Esto evidencia que existe precariedad laboral que afecta directamente la estabilidad laboral del equipo educativo.

Pregunta 14: Considera que las funciones y requisitos del puesto están claramente definidos

Tabla 19

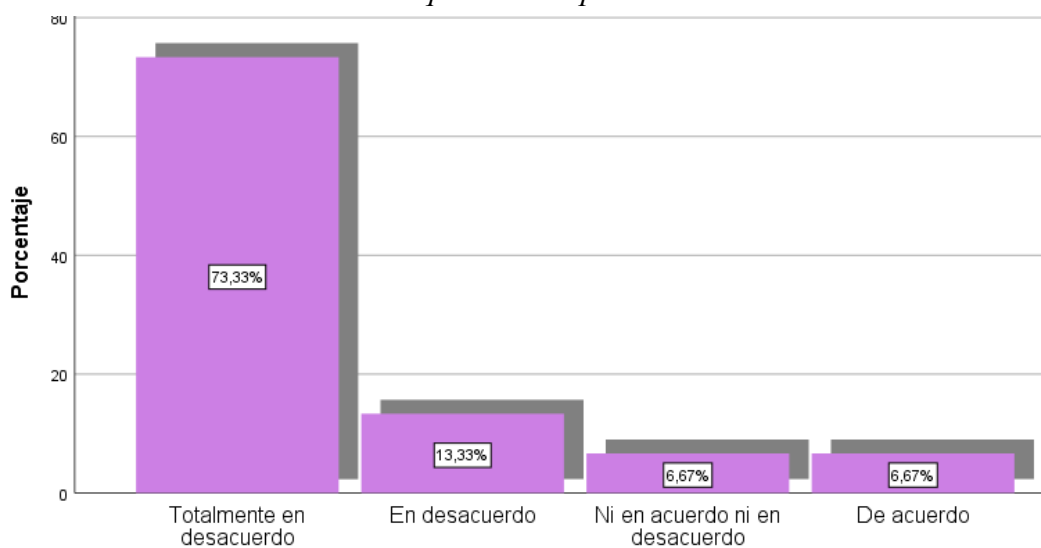
Requisitos del puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	73,3	73,3	73,3
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	86,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	6,7	6,7	93,3
	De acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 14

Requisitos del puesto



Fuente: IBM SPSS 25

De los resultados se puede deducir que existe un total desacuerdo respecto a la afirmación que los requisitos para el puesto de educadora estén definidos claramente, ya que, el 73,3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo, el 13,3% en desacuerdo, el 6,5% son neutros y solo el 6,7% está de acuerdo.

Pregunta 15: Cree que en el CDI se ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional de las educadoras

Tabla 20

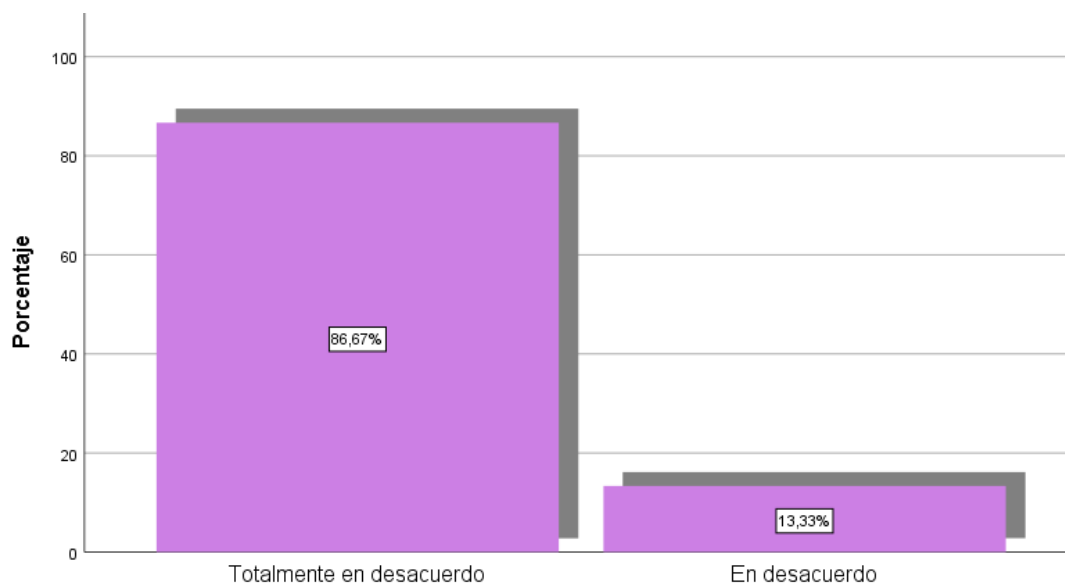
Desarrollo profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 15

Desarrollo profesional



Fuente: IBM SPSS 25

De las encuestas aplicadas se obtuvo como resultados que el 86,7% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con la afirmación que en el CDI se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, mientras que el 13,3% está igualmente en desacuerdo.

Pregunta 16: Considera que los niños alcanzan los logros esperados en los 4 ámbitos, según los estándares establecidos

Tabla 21

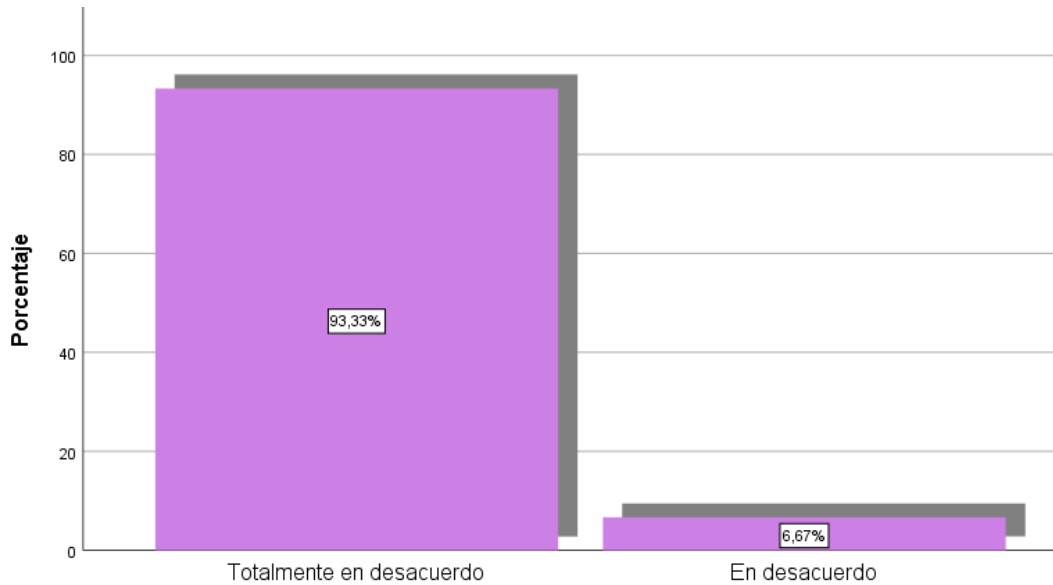
Indicadores de logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 16

Indicadores de logro



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados obtenidos demuestran que el 93.3% está totalmente en desacuerdo y el 6.7% en desacuerdo, respecto a que los niños alcanzan los logros esperados en los 4 ámbitos, es decir, consideran que existen fallas en el proceso enseñanza aprendizaje, lo que afecta directamente el derecho a una educación de calidad.

Pregunta 17: Cree usted que las estrategias pedagógicas implementadas son efectivas para que los niños alcancen los aprendizajes requeridos.

Tabla 22

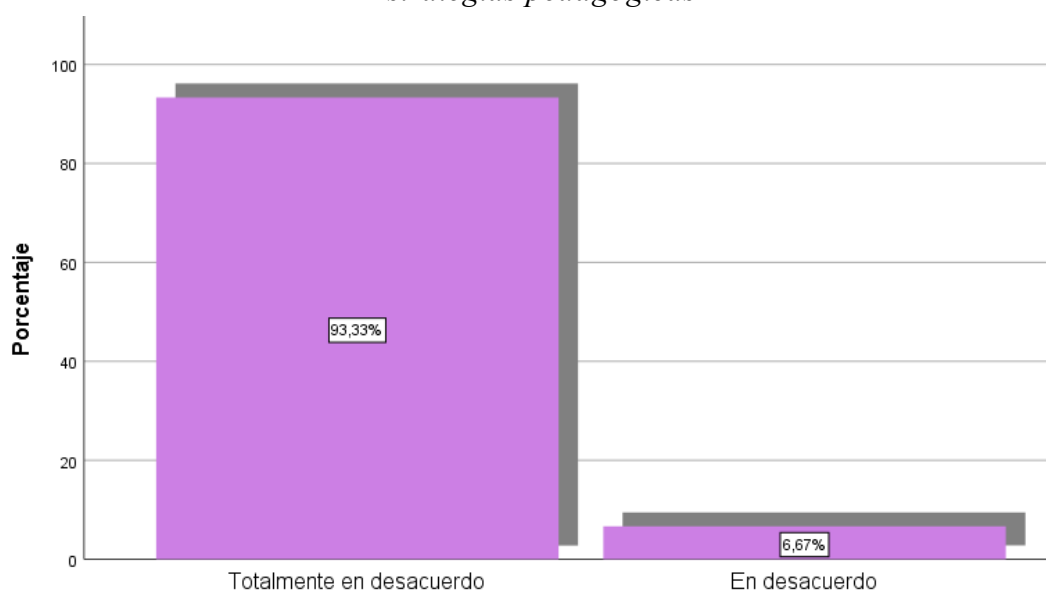
Estrategias pedagógicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 17

Estrategias pedagógicas



Fuente: IBM SPSS 25

De las 15 encuestas aplicadas, el 93,3% está totalmente en desacuerdo y el 6,7% en desacuerdo, lo que significa que, en su totalidad, consideran que las estrategias pedagógicas actuales no son efectivas para lograr los aprendizajes en los niños. Lo cual confirma que los métodos de enseñanza usados en el CDI no son productivos.

Pregunta 18: Considera usted que cuando se identifican necesidades individuales en los niños, se modifica la planificación acorde a ello.

Tabla 23

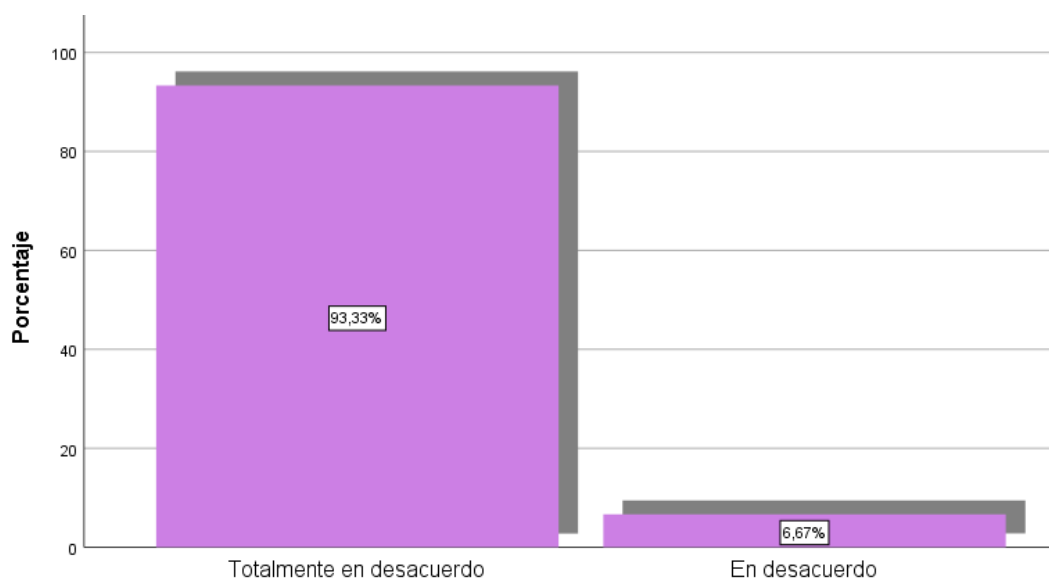
Adaptación curricular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	En desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 18

Adaptación curricular



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados de las encuestas muestran que el 93.3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y el 6.7% en desacuerdo con la afirmación de que la planificación se adapta según las necesidades individuales de los niños, lo cual, demuestra que el CDI aplica un enfoque estandarizado que no considera las diferencias en los ritmos y estilos de aprendizaje, lo que limita el desarrollo integral de los niños.

Pregunta 19: Considera usted que todas las actividades planificadas se ejecutan.

Tabla 24

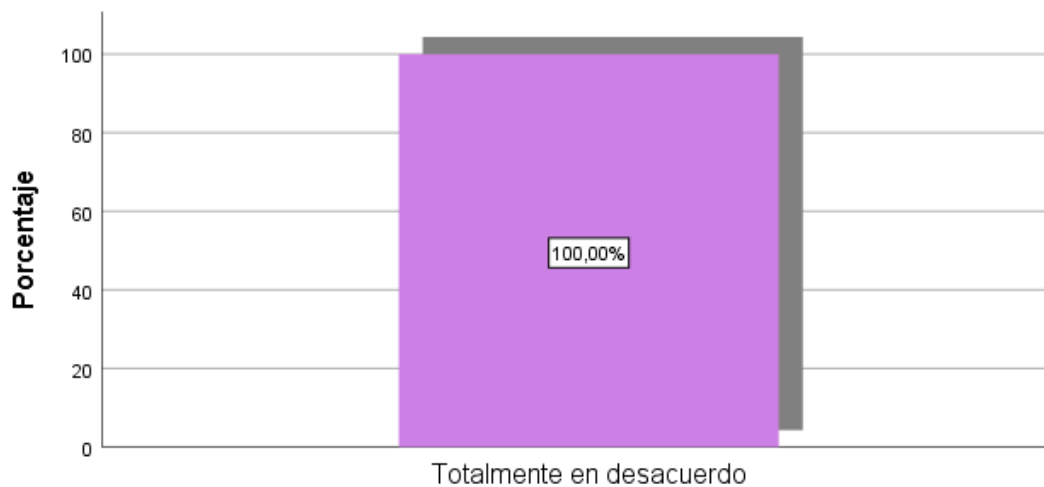
Ejecución planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 19

Ejecución planificación



Fuente: IBM SPSS 25

El 100% de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo, lo cual significa que las planificaciones no son realizadas completamente, es decir, las actividades no se ejecutan como deberían, dejando notar una brecha crítica entre la planificación y la práctica real en el CDI.

Pregunta 20: Se siente satisfecha con las condiciones laborales en el CDI

Tabla 25

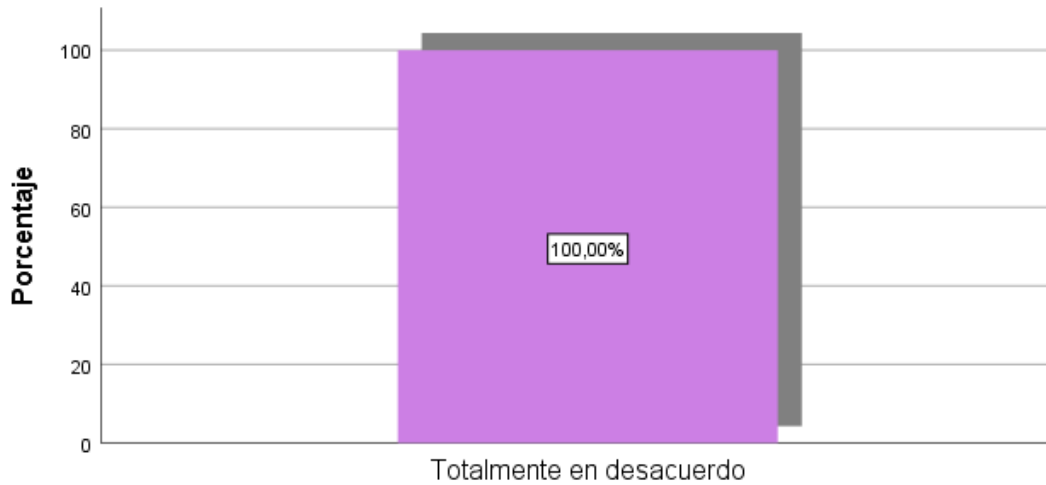
Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 20

Satisfacción laboral



Fuente: IBM SPSS 25

De los resultados obtenidos, se puede determinar que el 100% de los encuestados se declara totalmente en desacuerdo con sentirse satisfechos con sus condiciones laborales, lo que representa un gran nivel de descontento, lo cual confirma una insatisfacción laboral.

Pregunta 21: Considera usted que existe un adecuado trabajo en equipo en el CDI

Tabla 26

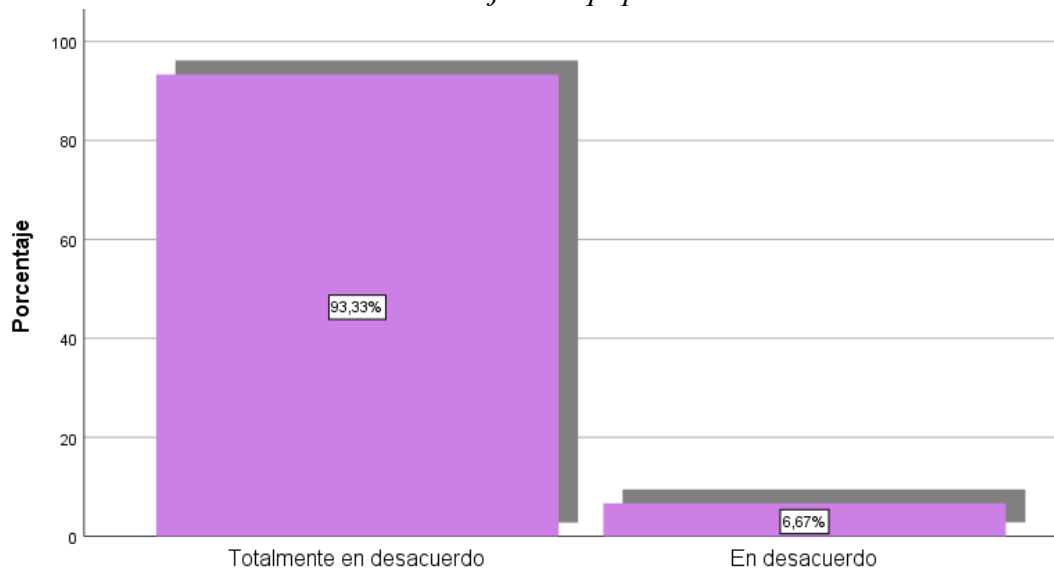
Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 21

Trabajo en equipo



Fuente: IBM SPSS 25

De los resultados se puede determinar que el 93.3% de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo y el 6.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a la existencia de un adecuado trabajo en equipo en el CDI. Lo cual revela la existencia de problemas de colaboración como equipo.

Pregunta 22: Cree que los conflictos entre el personal del CDI se manejan de manera constructiva

Tabla 27

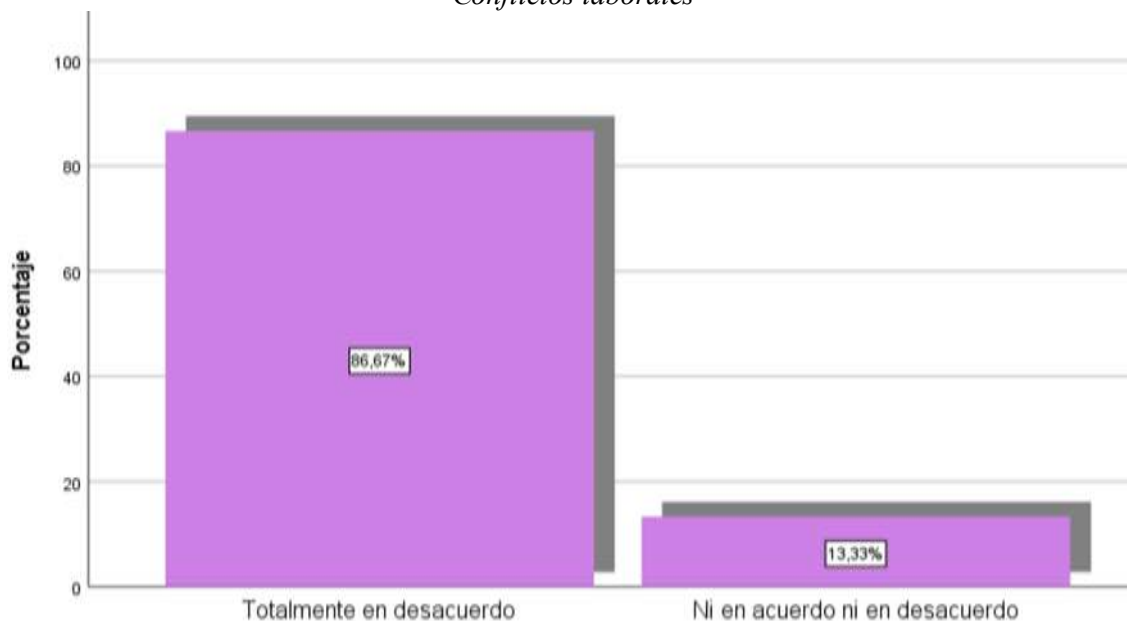
Conflictos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 22

Conflictos laborales



Fuente: IBM SPSS 25

El 86.7% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y el 13.3% se mantiene neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto al manejo constructivo de conflictos en el CDI.

Encuesta aplicada a los representantes de los usuarios del CDI

La encuesta fue aplicada a 108 representantes de los usuarios de los tres centros de desarrollo infantil del cantón Portovelo, misma que constó de 10 preguntas. Por lo cual se realizó el resumen de procesamiento de casos en el sistema SPSS 25, que nos indica la cantidad de casos incluidos en el cálculo.

Tabla 28

Datos representantes

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	108	100,0
	Excluido^a	0	,0
	Total	108	100,0

Fuente: IBM SPSS 25

A continuación, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta a los representantes.

Pregunta 1: Considera que la educadora comunica los resultados de la aplicación de indicadores de logro de los niños

Tabla 29

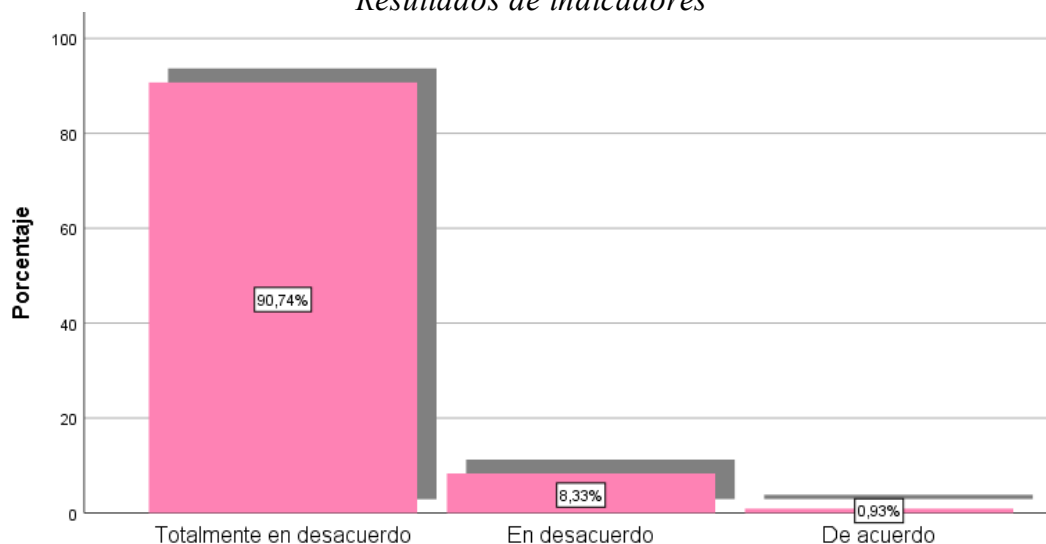
Resultados de indicadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	98	90,7	90,7	90,7
	En desacuerdo	9	8,3	8,3	99,1
	De acuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 23

Resultados de indicadores



Fuente: IBM SPSS 25

A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar que el 99% de los encuestados considera que la educadora no comunica adecuadamente los resultados de la aplicación de los indicadores de logro de los niños, ya que el 90.7% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 8.3% en desacuerdo con esta afirmación. Solo un 0.9% expresó estar de acuerdo, lo que evidencia una clara deficiencia en los mecanismos de comunicación utilizados por la educadora.

Pregunta 2: Su hijo/a ha alcanzado los logros esperados para su edad en los 4 ámbitos clave

Tabla 30

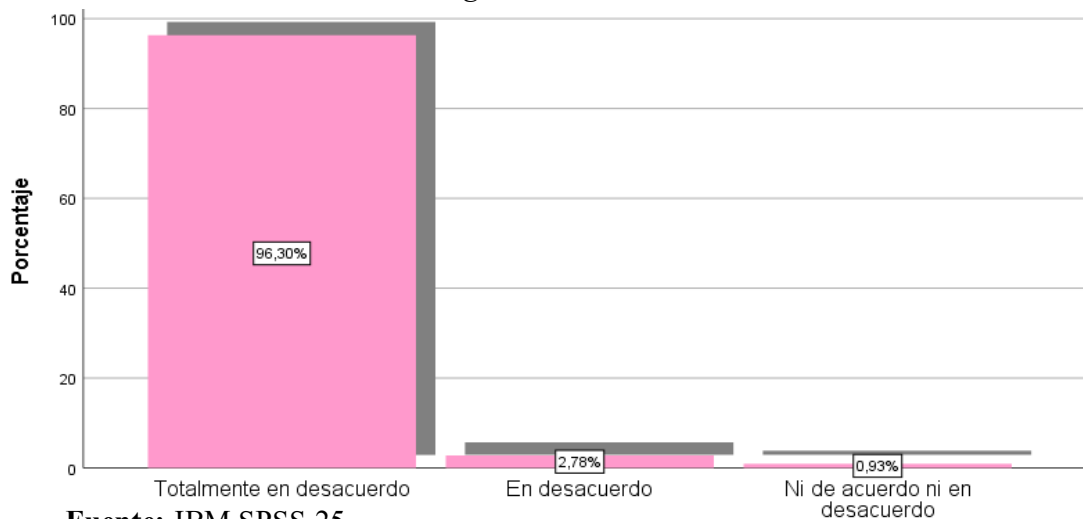
Logro de ámbitos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	104	96,3	96,3	96,3
	En desacuerdo	3	2,8	2,8	99,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 24

Logro de ámbitos



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados muestran que el 99.1% de los encuestados no considera que sus hijos hayan alcanzado los logros esperados para su edad en los cuatro ámbitos clave, ya que el 96.3% está totalmente en desacuerdo y el 2.8% en desacuerdo con esta afirmación. Solo un 0.9% se mostró neutral, sin manifestar acuerdo ni desacuerdo, y no se registraron respuestas positivas. Lo cual refleja una percepción negativa respecto al desarrollo de los niños en relación con los objetivos esperados.

Pregunta 3: Considera que la educadora aplica métodos pedagógicos acordes a la edad de los niños

Tabla 31

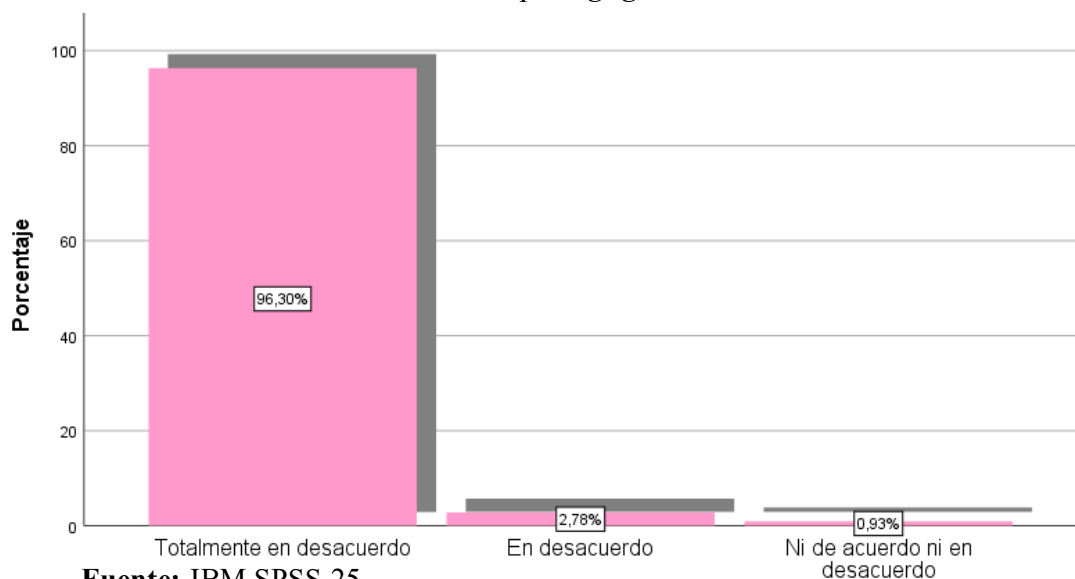
Métodos pedagógicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	104	96,3	96,3	96,3
	En desacuerdo	3	2,8	2,8	99,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 25

Métodos pedagógicos



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados reflejan una percepción negativa respecto a la adecuación de los métodos pedagógicos utilizados. El 96,3% de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo con que la educadora aplique estrategias acordes a la edad de los niños, mientras que el 2,8% también expresó su desacuerdo y el 0,9% se mantuvo neutral.

Pregunta 4: Considera que las estrategias pedagógicas empleadas han sido efectivas en el aprendizaje significativo de los niños

Tabla 32

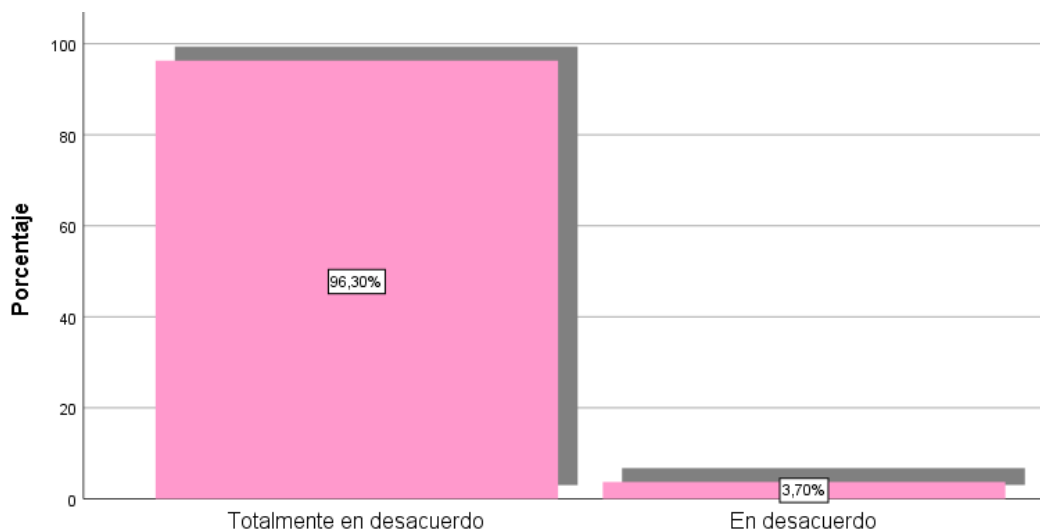
Estrategias efectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	104	96,3	96,3	96,3
	En desacuerdo	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 26

Estrategias efectivas



Fuente: IBM SPSS 25

Los datos muestran una percepción negativa respecto a la efectividad de las estrategias pedagógicas utilizadas, ya que el 96.3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y el 3.7% en desacuerdo con que dichas estrategias hayan favorecido un aprendizaje significativo en los niños.

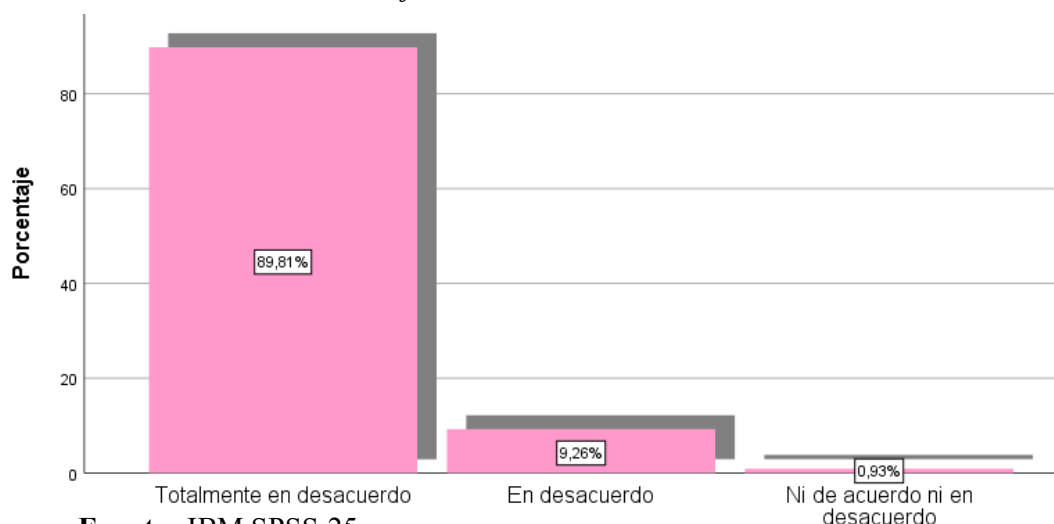
Pregunta 5: Cree usted que la educadora ajusta las actividades cuando los niños tienen dificultades

Tabla 33
Ajuste de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	97	89,8	89,8	89,8
	En desacuerdo	10	9,3	9,3	99,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 27
Ajuste de actividades



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados de la encuesta reflejan que una gran mayoría de los encuestados no percibe que la educadora realice ajustes en las actividades cuando los niños presentan dificultades, ya que el 89.8% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 9.3% en desacuerdo. Solo un 0.9% se mantuvo neutral, sin expresar una postura clara. Esta información evidencia una debilidad importante en la atención a la diversidad y en la respuesta pedagógica a las necesidades individuales de los niños.

Pregunta 6: Considera que el CDI implementa adaptaciones adecuadas para niños con necesidades educativas específicas

Tabla 34

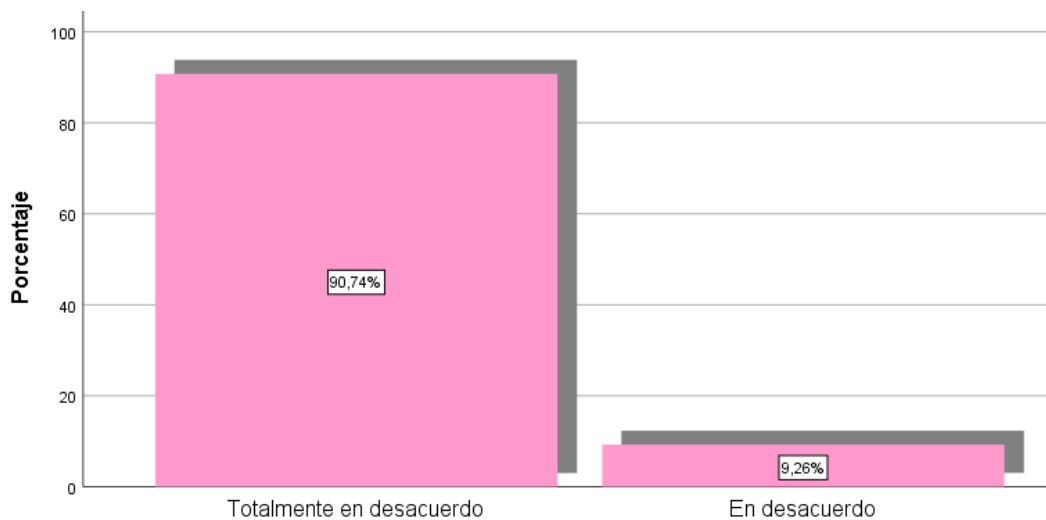
Adaptación adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	98	90,7	90,7	90,7
	En desacuerdo	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 28

Adaptación adecuada



Fuente: IBM SPSS 25

Con base en los resultados, se observa que el 100% de los encuestados considera que el CDI no implementa adaptaciones adecuadas para niños con necesidades educativas específicas, ya que el 90.7% está totalmente en desacuerdo y el 9.3% en desacuerdo con esta afirmación, lo que revela que existe falencia en la atención inclusiva.

Pregunta 7: Considera que la educadora cumple con las actividades establecidas en la planificación

Tabla 35

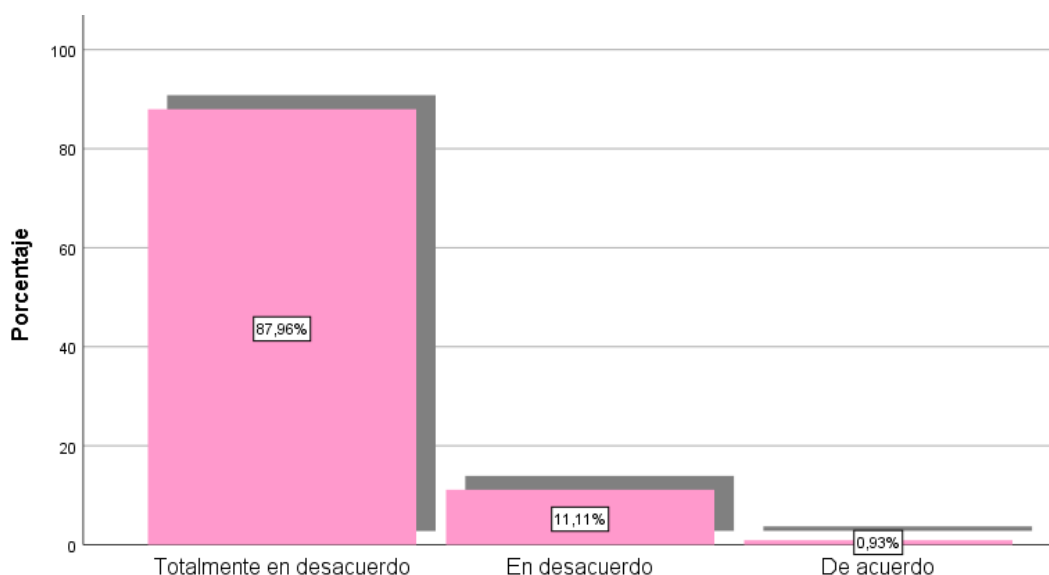
Cumplimiento planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	95	88,0	88,0	88,0
	En desacuerdo	12	11,1	11,1	99,1
	De acuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 29

Cumplimiento planificación



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados muestran que el 88% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que las educadoras cumplan con las actividades establecidas en la planificación, mientras que el 11,1% también está en desacuerdo y solo el 0,9% manifestó estar de acuerdo. Esto demuestra que existe una percepción de incumplimiento en la ejecución de las actividades programadas, lo cual representa una falla grave en la organización del trabajo pedagógico.

Pregunta 8: Cree usted que las actividades de aprendizaje de los niños se realizan con los materiales, espacios y ajustes necesarios

Tabla 36

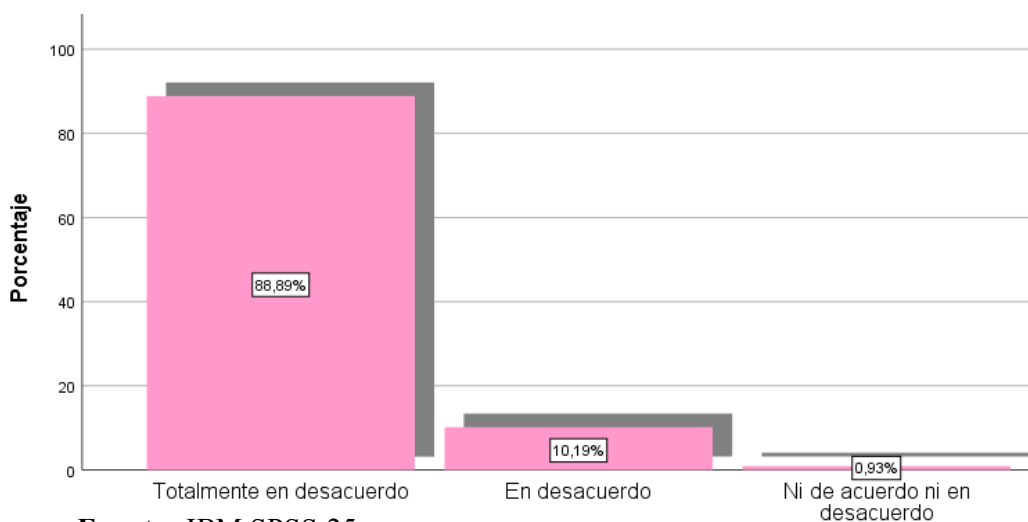
Actividades adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	96	88,9	88,9	88,9
	En desacuerdo	11	10,2	10,2	99,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 30

Actividades adecuadas



Fuente: IBM SPSS 25

A partir de los resultados de la encuesta se logró evidenciar que existe una percepción de insatisfacción respecto a las condiciones en que se desarrollan las actividades de aprendizaje, ya que el 88.9% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y el 10.2% en desacuerdo con la afirmación de que se utilizan los materiales, espacios y ajustes necesarios. Mientras, que solo el 0.9% se mostró neutral.

Pregunta 9: Considera usted que el personal del CDI trabaja de manera colaborativa para atender las necesidades académicas, emocionales o de salud de los niños.

Tabla 37

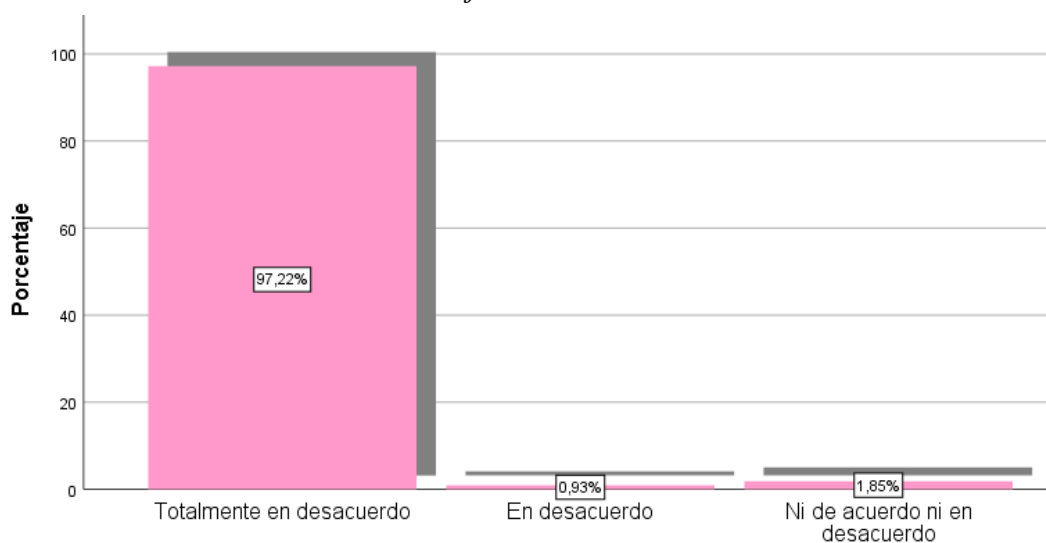
Trabajo colaborativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	105	97,2	97,2	97,2
	En desacuerdo	1	,9	,9	98,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1,9	1,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 31

Trabajo colaborativo



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados revelan que los encuestados tienen una percepción negativa respecto al trabajo colaborativo del personal del CDI, ya que el 97.2% está totalmente en desacuerdo con que se trabaje en equipo para atender las necesidades académicas, emocionales o de salud de los niños. El 0.9% expresó estar en desacuerdo y un 1.9% se mantuvo neutral.

Pregunta 10: Considera que las educadoras y el personal del CDI trabajan en un ambiente de respeto y apoyo mutuo, lo que favorece el bienestar de los niños

Tabla 38

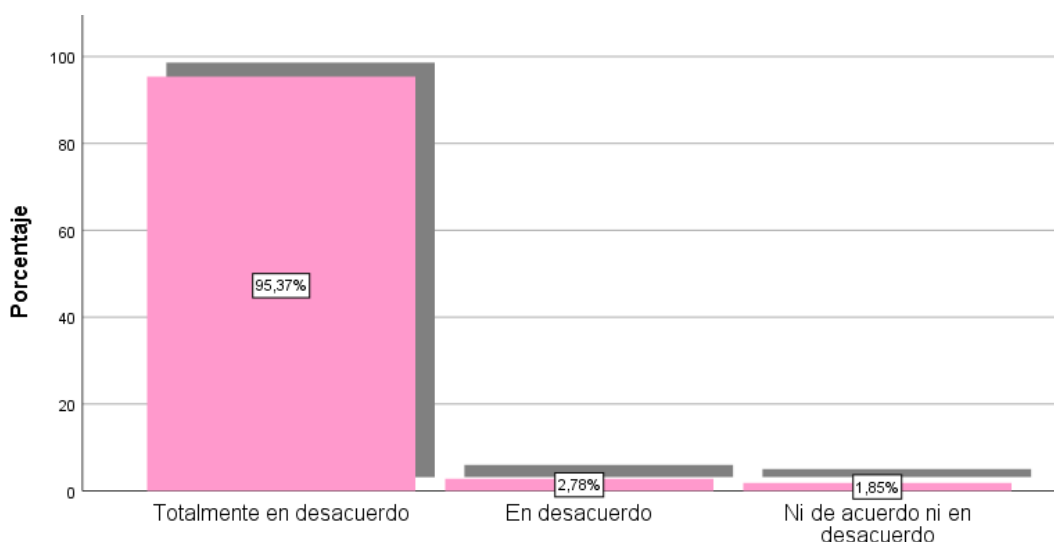
Ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	103	95,4	95,4	95,4
	En desacuerdo	3	2,8	2,8	98,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1,9	1,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS 25

Figura 32

Ambiente laboral



Fuente: IBM SPSS 25

Los resultados indican que la gran mayoría de los encuestados (98.2%) no percibe un ambiente laboral basado en el respeto y el apoyo mutuo entre las educadoras y el personal del CDI, lo cual, no favorece el bienestar de los niños. Es decir, el 95.4% expresó estar totalmente en desacuerdo y el 2.8% en desacuerdo, mientras que solo un 1.9% se mantuvo neutral.

3.4 Análisis de hipótesis

3.4.1 Comprobación de hipótesis general

Hipótesis general: La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Hipótesis nula: La gestión por competencias no influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Hipótesis alterna: La gestión por competencias podría estar influyendo en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Tabla 39

Hipótesis general-Pearson

Correlaciones			
		Gestión por competencias	Desempeño laboral
Gestionporcompetencias	Correlación de Pearson	1	,994**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Desempeñolaboral	Correlación de Pearson	,994**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 40*Hipótesis general-Kendall-Spearman*

Correlaciones				
			Gestión por competencias	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Gestion por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	15	15
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Gestion por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	15	15
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

En el análisis realizado se evaluó la correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras utilizando tres coeficientes de correlación: Pearson, Kendall y Spearman.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: en el baremo de Pearson se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.994, en el baremo de Kendall es de 0.742 y en el baremo de Spearman es de 0.760 lo que demuestra que existe una correlación alta perfecta entre las variables, y los valores de significancia confirman que esta relación es estadísticamente significativa. De esta forma, se confirma la hipótesis general y se

rechaza la hipótesis nula y se apoya la hipótesis alterna, indicando que la gestión por competencias podría estar incidiendo en el desempeño laboral de las educadoras.

3.4.2 Comprobación de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1: La inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

Tabla 41

Hipótesis específica 1- Pearson

Correlaciones			
		Selección por competencias	Desempeño laboral
Selección por competencias	Correlación de Pearson	1	,999**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,999**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 42*Hipótesis específica 1-Kendall-Spearman*

Correlaciones				
			Selección por competencias	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Selección por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Selección por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Se analizó la relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo utilizando los tres coeficientes de correlación y se obtuvo en Kendall un coeficiente de 1; en Spearman un coeficiente de 1 y en Pearson un coeficiente de 0.99. Por tal razón, se confirma que la selección por competencias influye en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 2: La escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Tabla 43

Hipótesis específica 2- Pearson

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Capacitación continua
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,999**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Capacitación continua	Correlación de Pearson	,999**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 44

Hipótesis específica 2-Kendall-Spearman

Correlaciones				
			Desempeño laboral	Capacitación continua
Tau_b de Kendall	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
	Capacitación continua	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15

Capacitación continua	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Los análisis realizados muestran que la capacitación continua tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de las educadoras. Esto se evidencia en los coeficientes de correlación obtenidos: 0.999 en Pearson, 1.000 en Kendall y 1.000 en Spearman. Estos hallazgos permiten concluir que la capacitación continua sí incide en el desempeño. Por tanto, se recomienda fortalecer los programas de capacitación para optimizar los resultados en los CDI.

Hipótesis específica 3: La inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Tabla 45

Hipótesis específica 3- Pearson

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Evaluación de desempeño
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,960**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Evaluación de desempeño	Correlación de Pearson	,960**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 46*Hipótesis específica 3-Kendall-Spearman*

Correlaciones				
			Desempeño laboral	Evaluación de desempeño
Tau_b de Kendall	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,720**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	15	15
	Evaluación de desempeño	Coeficiente de correlación	,720**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	15	15
	Evaluación de desempeño	Coeficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Este análisis estadístico revela una correlación significativa. Los coeficientes de correlación son de 0.720 según Kendall, 0.732 según Spearman y de 0.960 según Pearson, con una significancia estadística de $p < 0.01$ en los tres casos. Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que la evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral, ya que los datos demuestran una relación clara y significativa entre las variables analizadas.

Hipótesis específica 4: La ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo

Tabla 47

Hipótesis específica 4- Pearson

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Estrategias de gestión
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,999**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Estrategias de gestión	Correlación de Pearson	,999**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 48

Hipótesis específica 4-Kendall-Spearman

Correlaciones				
			Desempeño laboral	Estrategias de gestión
Tau_b de Kendall	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
	Estrategias de gestión	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	15	15

Estrategias de gestión	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Los análisis realizados muestran que las estrategias de gestión tienen una relación significativa con el desempeño laboral de las educadoras. Siendo evidente al obtenerse en los coeficientes de correlación: 0.999 en Pearson, 1.000 tanto en Kendall como en Spearman. Estos hallazgos permiten concluir que las estrategias de gestión sí influyen en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 5: La implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo

Tabla 49

Hipótesis específica 5- Pearson

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Modelo de gestión
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,962**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Modelo de gestión	Correlación de Pearson	,962**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

Tabla 50*Hipótesis específica 5-Kendall-Spearman*

Correlaciones			Desempeño laboral	Modelo de gestión
Tau_b de Kendall	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	15	15
	Modelo de gestión	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	15	15
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	15	15
	Modelo de gestión	Coeficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	15	15

Fuente: IBM SPSS 25

En el análisis realizado se evaluó la correlación entre el modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras. Obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.962 en el baremo de Pearson y de 0.742 en Kendall, mientras que en Spearman es de 0.760. Por lo que, se concluye que la implementación de un modelo de gestión por competencias sí influye en el desempeño laboral de las educadoras.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en esta investigación evidencian una situación crítica en los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) del cantón Portovelo, donde tanto las percepciones del personal como de los representantes de los usuarios reflejan debilidades en la gestión del talento humano, específicamente en la implementación de un modelo de gestión por competencias. Si bien desde la teoría se reconoce el valor de implementar un modelo de gestión por competencias, los resultados obtenidos evidencian un escenario desfavorable. A pesar de que el análisis estadístico demostró correlaciones altas y significativas entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, con coeficientes de Pearson entre 0.960 y 0.999 en todas las hipótesis específicas, la aplicación práctica de estos procesos es escasa o inexistente.

En primer lugar, la selección por competencias fue ampliamente cuestionada por el personal encuestado. Más del 90% de los encuestados manifestaron estar en total desacuerdo con que se evalúen las competencias técnicas o que el proceso de selección sea riguroso. Esta percepción coincide con la entrevista realizada al área de Talento Humano, donde se reconoció que no se aplican pruebas técnicas y que el proceso de selección responde más a situaciones administrativas que a criterios estructurados.

Respecto a la capacitación continua, aunque el coeficiente de correlación fue perfecto de 1.000 en Kendall y Spearman, y 0.999 en Pearson, más del 90% de las educadoras consideran que no reciben capacitaciones de manera continua, y tampoco están alineadas a los desafíos o situaciones reales que enfrentan como educadoras. Además, las entrevistadas también señalaron que no se identifican formalmente las necesidades formativas del personal y no se hace un seguimiento a la aplicación de lo aprendido, lo cual limita seriamente el impacto de estas acciones en su desempeño.

Por otra parte, la evaluación del desempeño también muestra falencias relevantes. Aunque se confirmó estadísticamente su relación con el desempeño laboral, en la práctica dentro del CDI, no se ejecuta de forma periódica ni con una retroalimentación adecuada, según lo manifestado tanto por el personal como por las responsables del área de Talento Humano. Lo cual, demuestra ser una situación que impide a las educadoras una herramienta fundamental para su mejora profesional.

En relación a las estrategias de gestión, se logró evidenciar mediante las estadísticas, una correlación perfecta con el desempeño laboral de 1.000, las respuestas de las encuestas demuestran que no existen mecanismos de innovación, adaptabilidad ni estabilidad laboral, por lo que, la percepción del 100% del personal refleja un entorno rígido, donde no existe apoyo organizacional, ni condiciones laborales claras o adecuadas, lo cual genera desmotivación en el equipo y debilita el clima laboral.

Finalmente, la hipótesis sobre el modelo de gestión por competencias confirmó su influencia altamente significativa en el desempeño laboral de las educadoras pues se obtuvo coeficientes de correlación de 0.962 en Pearson y 0.760 en Spearman. Sin embargo, al realizarse las entrevistas se dejó claro que dicho modelo no existe formalmente en la práctica, es decir, las funciones, requisitos del puesto y oportunidades de desarrollo profesional no están definidas, lo que genera una brecha crítica entre lo teórico y lo práctico. Por tanto, se hace imprescindible diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias adaptado a la realidad del CDI, que permita fortalecer la selección, la capacitación, la evaluación y el acompañamiento del personal, con el fin de mejorar la gestión institucional y el desempeño laboral de las educadoras.

A su vez, los resultados de esta investigación tienen una estrecha relación con los hallazgos de estudios previos. Por ejemplo, (Miranda, 2018) evidenció en su trabajo que la gestión por competencias, cuando es aplicada estratégicamente, mejora los procesos de selección y la satisfacción del personal, e identificó debilidades en la evaluación del desempeño, situación que también fue detectada en los CDI de Portovelo. Por su parte, (Guerrero, 2021) indicó que los modelos tradicionales de selección son en su mayoría insuficientes, por lo cual propuso el uso de herramientas de evaluación por competencias para garantizar que los perfiles sean idóneos, lo que a su vez, coincide con las percepciones que tuvo el personal en el presente estudio, quienes consideran inadecuado el proceso de selección actual. Por otro lado, en el trabajo de (Ríos y Jaramillo, 2021) se propuso un protocolo de intervención en búsqueda de la mejora de la selección, formación y evaluación del talento humano en los jardines infantiles, resaltando que un modelo integral de gestión puede transformar la calidad educativa, lo que permite reforzar la propuesta que se plantea en este trabajo. A nivel nacional, la tesis de (Montaño, 2016) demostró que la implementación de un enfoque de gestión por competencias permite mejorar el desempeño del personal y la efectividad

organizacional, lo cual se alinea a lo planteado en esta investigación. Finalmente, el artículo de (Salazar et al., 2018) reafirma que la gestión por competencias mejora la eficiencia, el desarrollo del talento y la mejora continua.

En conjunto, la evidencia empírica y estadística de este estudio no solo aporta evidencia local y actualizada sobre la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias en los CDI del cantón Portovelo, sino que también confirma y amplía los hallazgos de investigaciones previas, consolidando así su relevancia científica y práctica.

PROPUESTA

Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de Desarrollo Infantil del cantón Portovelo

Fundamentación

La presente propuesta surge como respuesta a la problemática identificada en los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) del cantón Portovelo, administrados por el GADMP en conjunto con el MIES. Durante el proceso investigativo, se evidenció que el desempeño laboral de las educadoras se encuentra seriamente afectado por la ausencia de un modelo de gestión por competencias, lo cual ha derivado en procesos de selección inadecuados, capacitación poco pertinente, evaluaciones de desempeño inconsistentes y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal y representantes de los usuarios del CDI, así como las entrevistas realizadas al personal del área de talento humano, demuestran cierta insatisfacción respecto a la gestión del talento humano. Asimismo, el análisis estadístico demostró una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral con un coeficiente Pearson de 0.994, lo cual demuestra la necesidad de implementar una propuesta que atienda de manera integral estos aspectos críticos.

Es importante considerar que el modelo de gestión por competencias permite identificar, desarrollar y evaluar de manera sistemática las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para un óptimo desempeño laboral. Por ello, tomando en cuenta

la realidad de los CDI, la presente propuesta se fundamenta en el enfoque metodológico desarrollado por (Alles, 2023), quien plantea un modelo integrado que articula los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo profesional en función de competencias laborales específicas, lo que permite diseñar procesos de incorporación, formación y evaluación que buscan el mejoramiento continuo del desempeño.

Asimismo, se toma como referencia el protocolo de intervención propuesto por (Ríos y Jaramillo, 2021) en el Jardín Infantil “Caracolitos”, el cual demuestra cómo un modelo de gestión por competencias, contribuye a mejorar la calidad del servicio y la eficacia del talento humano. Esta combinación entre teoría y aplicación permite la realización de una propuesta viable organizada en cinco componentes: proceso de selección, plan de capacitación, sistema de evaluación de desempeño, estrategias de gestión y acciones para el desarrollo profesional.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de modelo de gestión por competencias, que optimice el desempeño laboral del personal de los centros de desarrollo infantil del cantón Portovelo.

Objetivos específicos:

- Establecer los lineamientos del proceso de selección basado en competencias, que permita incorporar educadoras con el perfil adecuado a las necesidades del CDI.
- Plantear un plan de capacitación continua, orientado al desarrollo de competencias pedagógicas y técnicas del talento humano.
- Fortalecer la aplicación del sistema de evaluación de desempeño vigente con criterios objetivos, procesos de retroalimentación y mejora continua.
- Sugerir estrategias de gestión para mejorar el clima laboral y el desarrollo profesional
- Definir acciones para el desarrollo profesional del personal, orientadas a la mejora continua.

Justificación

El modelo de gestión por competencias se plantea como respuesta al problema que se identificó en los Centros de Desarrollo Infantil del cantón Portovelo, ya que durante la investigación, se logró evidenciar que la ausencia de criterios claros para el proceso la selección, formación y evaluación del personal ha generado grandes dificultades en el servicio que se ofrece en los centro, dicha situación limita el desarrollo profesional de las educadoras, y de igual forma impacta en la calidad de la atención que reciben los usuarios.

Los datos y resultados que se recopilaron demuestran un escenario preocupante dónde existe altos niveles de insatisfacción por parte de las educadoras respecto al proceso de selección del personal, las ofertas de desarrollo poco pertinentes, la falta de evaluaciones periódicas y con retroalimentación, y las condiciones laborales que son poco favorables. A pesar de ello, las correlaciones estadísticas calculadas reflejan que una adecuada gestión por competencias podría incidir de forma positiva en el desempeño laboral del personal, lo cual constituye una oportunidad para el mejoramiento del desempeño.

En ese sentido, la implementación de esta propuesta conlleva grandes beneficios porque se orienta a fortalecer los procesos internos de gestión del talento humano, desde un enfoque que valora no solo el conocimiento técnico, sino también las habilidades prácticas, la motivación y la mejora continua. Lo que permitirá contar con personal mejor preparado y más motivado, al establecer rutas claras de desarrollo profesional basadas en competencias demostrables y mejorará la calidad del servicio mediante la alineación de las habilidades del personal con las necesidades específicas de los usuarios, que en su mayoría proviene de contextos vulnerables.

Asimismo, la propuesta es pertinente porque responde a las necesidades identificadas por el personal, quienes manifestaron la necesidad de contar con procesos más claros, formativos y sostenibles. También es factible, ya que se enmarca dentro de las competencias institucionales del GADMP y puede ser implementada de forma gradual con los recursos disponibles, priorizando la organización interna, el acompañamiento pedagógico y la planificación estratégica del área de Talento Humano.

En resumen, esta propuesta se justifica porque busca mejorar la gestión del talento humano en los CDI de Portovelo. Al mejorar las condiciones laborales del personal, se está invirtiendo directamente en la calidad de la educación que reciben los niños y niñas del cantón, contribuyendo al desarrollo social y al cumplimiento del derecho fundamental a una educación inicial de calidad, por lo que la implementación no solo mejorará el desempeño laboral, sino que sentará las bases para una gestión más eficiente, transparente y comprometida con la infancia.

Descripción

El modelo de gestión por competencias se estructura en 5 componentes que se interrelacionan: un proceso de selección con enfoque en competencias, **un plan de capacitación, un sistema de evaluación de desempeño, estrategias de gestión y un componente de desarrollo profesional**, dónde cada uno necesita de acciones específicas diseñadas para responder a las problemáticas identificadas en los CDI de Portovelo.

Proceso de selección por competencias

Objetivo: Establecer un proceso de selección que sea transparente, técnico y estructurado, que permita la contratación de personal que cuente con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente en los CDI del cantón Portovelo.

Etapas del proceso:

-Diseño del perfil por competencias: Para garantizar un adecuado proceso de selección en base a los principios del modelo de gestión por competencias, se debe diseñar el perfil del puesto de Educadora de CDI, detallando las funciones, requisitos, y competencias técnicas y conductuales necesarias.

-Convocatoria pública: Publicar en la página oficial del GAD y en redes, incluyendo los requisitos claros del perfil, funciones del puesto, y criterios de evaluación junto con el enlace a la plataforma del MIES para postulación.

-Recepción de documentos: Solicitar la hoja de vida con respaldo de títulos y experiencia, capacitaciones aprobadas, una carta de motivación para conocer el interés en la infancia, estableciendo la fecha límite clara y no sujeta a ampliaciones informales.

-Verificación: Revisar que se dé cumplimiento de los requisitos mínimos, es decir, que tengan formación en educación, experiencia con niños y que residan en el cantón, a su vez, verificar que los certificados de capacitaciones sean reales.

-Evaluación técnica: Elaborar cuestionarios con preguntas que garanticen que las candidatas no solo cumplan con el perfil académico y laboral requerido, sino que también demuestren habilidades prácticas para el trabajo directo con niños de 0 a 3 años, como: fundamentos del desarrollo infantil integral, planificación de actividades pedagógicas, manejo de situaciones de crisis, seguridad y primeros auxilios básicos. A su vez, que se incluya un técnico del MIES como evaluador, para la realización de una simulación de actividad pedagógica donde se diseñe y explique una actividad corta para evaluar sus competencias en la planificación práctica, creatividad, manejo del grupo infantil, comunicación clara y empatía.

-Entrevista: La o el técnico del MIES debe identificar si la candidata posee las competencias conductuales y profesionales necesarias para desempeñarse eficazmente como educadora en un Centro de Desarrollo Infantil. Identificando las habilidades blandas que posee, para ello, se deben realizar preguntas para evaluar su vocación, el trabajo en equipo, su iniciativa, su tolerancia al estrés, su capacidad de resolución de conflictos.

-Valoración: Una vez culminada la entrevista, se procede a realizar un informe técnico donde se presente el puntaje de cada etapa: experiencia, evaluación técnica y entrevista por competencias. De modo que se dé la recomendación de la candidata más idónea para el cargo de educadora.

-Contratación e inducción: Al establecer el contrato, se especifica claramente las condiciones laborales, el salario, los horarios y se procede a realizar una inducción formal sobre los reglamentos, funciones y metodología que deben utilizar en su puesto de trabajo, asignándose un período de acompañamiento por parte de la coordinadora o educadora con mayor experiencia.

Responsables del proceso: Unidad de Talento Humano del GADMP, Coordinadora del CDI y participación de un técnico del MIES.

Plan de capacitación

Objetivo: Ejecutar capacitaciones que permitan adquirir y actualizar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que fortalezcan el desempeño del personal mediante acciones formativas alineadas a sus funciones y necesidades reales, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio y la permanencia del talento humano.

Etapas del plan:

-Identificar necesidades formativas: Se aplican encuestas cortas de autodiagnóstico al personal para identificar las áreas prioritarias a fortalecer, a su vez, se puede consultar a los coordinadores de los CDI las observaciones de desempeño previas para esclarecer sus necesidades de capacitación.

-Planificación del contenido: Se analiza los temas comunes que requieren atención entre el personal, seleccionando los temas a priorizarse, para proceder a elaborar la metodología de la capacitación, el cronograma y establecer los facilitadores ya sean internos o externos.

-Ejecución: La realización se llevará a cabo ya sea mediante talleres, simulaciones o actividades grupales que sean prácticos y funcionales. Además, se deberá llevar a cabo el registro de asistencia y participación activa de las capacitaciones, con la finalidad de constatar la participación de las educadoras.

-Seguimiento y mejora: Se realizará la verificación de la efectividad de las capacitaciones, mediante encuestas, entrevistas y observaciones de aula para verificar la aplicación de lo aprendido, para proceder en caso de ser necesario, al ajuste del plan de capacitación.

-Financiación: Considerando la limitación presupuestaria del GADMP, se propone la articulación con instituciones públicas y privadas que ofrezcan programas de formación gratuita o mediante convenios de cooperación que permitan precios módicos. Priorizando los recursos humanos internos, plataformas digitales de acceso libre. Además, se propondrá al MIES la inclusión del componente de capacitación como parte de las metas del convenio interinstitucional vigente, permitiendo su ejecución sin comprometer recursos propios del GADMP.

Responsables: Coordinadores del CDI, Unidad de Talento Humano del GADMP, posible articulación con MIES o entidades capacitadoras.

Sistema de evaluación de desempeño

Objetivo: Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño vigente, articulándolo con un enfoque por competencias, con el fin de mejorar el rendimiento profesional de las educadoras de los CDI y contribuir a su desarrollo continuo.

Etapas del Proceso:

-Planificación: La Unidad de Talento Humano (UATH) debe elaborar, según normativa, el cronograma anual de evaluación y los indicadores institucionales, basados en metas SMART y las perspectivas institucionales, usuario, procesos internos y talento humano. Debiendo comunicar a cada educadora, la asignación de metas claras y medibles. Como acción complementaria, se propone alinear dichas metas y competencias a lo que verdaderamente realiza la educadora, definiendo así indicadores de desempeño por competencias como: calidad de planificación, manejo del aula, adaptabilidad, trabajo colaborativo, vocación de servicio.

-Ejecución de la evaluación: La evaluación del desempeño se desarrolla según el cronograma establecido por la UATH, y debe considerar el cumplimiento de metas institucionales, la calidad del desempeño funcional, la percepción del usuario y la autoevaluación. Sin embargo, se propone fortalecer su aplicación con acciones que mejoren la objetividad y utilidad del proceso evaluativo, respetando el marco legal. Para lo cual se incentiva a realizar el establecimiento de metas claras, específicas y medibles, desde el inicio del año, para luego proceder a la realización de la autoevaluación donde cada educadora considera acerca de su propio desempeño.

Asimismo, se propone realizar observaciones del aula donde se considere aspectos importantes relacionados netamente a las funciones de las educadoras como el manejo de grupo, uso de metodologías, empatía con los niños. Posteriormente, se propone realizar una revisión documental, de toda la documentación entregada por las educadoras como, por ejemplo: planificaciones, listas de cotejo, registros anecdóticos. Respetando siempre la escala de valoración vigente. Por último, la UATH se encargará de registrar los resultados de la evaluación en el sistema informático oficial.

-Retroalimentación: Una vez que se han obtenido los resultados definitivos se procede a notificar e informar a cada educadora, agendándose una reunión individual para compartir el informe de evaluación lográndose identificar el puntaje obtenido, el análisis de fortalezas y oportunidades de mejora, tratando así de conocer las barreras que afectan el desempeño y a su vez posibles soluciones. Luego, en base a ello, se elabora de manera conjunta un plan de mejora individual, estableciendo compromisos de mejora específicos, medibles y alcanzables.

-Seguimiento: El plan de mejora que se propone en el GADMP será monitoreado por los responsables de talento humano, por lo cual se sugiere que la coordinadora del CDI también dé seguimiento, el cuál podría ser semestral, siempre considerando las percepciones de la educadora sobre su entorno laboral.

-Reconocimiento: Se propone que, al terminar el plan de mejora se analice los avances de cada educadora, a fin de identificar quienes han obtenido resultados positivos, impulsando su progreso mediante reconocimientos internos como forma de motivación y valorización del esfuerzo.

Responsables: La coordinadora del CDI, Unidad de Talento Humano del GADMP y educadoras del CDI.

Estrategias de gestión

Objetivo: Establecer estrategias de gestión que fortalezcan el desempeño laboral de las educadoras, mediante prácticas eficientes, condiciones laborales adecuadas y un ambiente laboral motivador.

Etapas del proceso:

-Diagnóstico inicial: Se realizará una encuesta de diagnóstico interno de manera anual, que permita explorar aspectos como: el clima laboral, la percepción de innovación, las condiciones contractuales, la perspectiva de estabilidad, la respuesta ante cambios y las oportunidades de crecimiento.

-Diseño del plan: A partir de los resultados de la encuesta se desarrollará estrategias que permitan mejorar la gestión del talento humano, para lo cual se incluye: la inclusión de metodologías innovadoras, protocolos de actuación ante imprevistos,

revisión de contratos, la distribución equitativa de responsabilidades, impulsar acciones para fortalecer el trabajo en equipo y el establecimiento de un cronograma de reuniones participativas.

-Ejecución:

Fortalecer las condiciones laborales: Se gestionará el establecimiento de contratos claros, entrega puntual de remuneraciones y el acceso a formación continua, realizándose un seguimiento de manera semestral.

Innovación pedagógica: Se fomentarán espacios para que las educadoras puedan proponer y aplicar proyectos creativos, y a su vez, puedan compartir con el equipo de trabajo, incentivando el uso de herramientas tecnológicas adaptadas al nivel inicial.

Actuación ante imprevistos: Se diseñará un protocolo que permita orientar al personal sobre cómo actuar cuando se presenten situaciones como: la ausencia del personal, cambios en la planificación, o cuándo se presentan necesidades especiales de niños/as

Responsables: La coordinadora del CDI, Unidad de Talento Humano del GADMP y educadoras del CDI.

Desarrollo profesional

Objetivo: Impulsar el desarrollo profesional de las educadoras mediante acciones formativas accesibles y sostenibles que fortalezcan sus competencias laborales.

Etapas:

-Diagnóstico: Se aplica una encuesta para identificar las áreas de mejora y los intereses individuales de formación de cada educadora. Identificando los resultados y estableciendo los que son prioridad.

-Diseño: Se estructura un plan anual dónde se establezca las actividades a realizar: mentorías internas impartidas por las educadoras con mayor experiencia, asistencia a eventos gratuitos presenciales o virtuales que se ofrecen en el cantón, capacitaciones realizadas por instituciones aliadas.

-Alianzas: Se gestionará convenios con universidades cercanas (UTMACH) y se solicitará apoyo al MIES para tener acceso a cursos, y así facilitar programas de formación gratuitos o con becas. Impulsando el uso de plataformas virtuales como Coursera, edX o recursos del MINEDUC.

-Reconocimientos: Se emitirán certificados internos, menciones en reuniones o redes sociales institucionales con la finalidad de valorar el desarrollo profesional del personal y dejar constancias que enriquezcan su hoja de vida.

Responsables: Área del Talento Humano del GADMP, la o él coordinador de los CDI, la o él técnico de Proyectos Sociales y los representantes de instituciones.

Cronograma

El cronograma se elaboró en base a los cinco componentes de la propuesta, alineados directamente con los objetivos específicos del modelo de gestión por competencias. Por lo cual se planificó una ejecución anual de enero a diciembre, distribuyendo las actividades de manera secuencial y realista, considerando la carga operativa de los centros de desarrollo infantil. El proceso de selección por competencias se planteó para el mes de enero y febrero, ya que es el momento en que se suelen abrir las vacantes para los CDI. En este tiempo se diseña el perfil por competencias, se publica la convocatoria, se reciben los documentos, se verifica la información, se aplican las evaluaciones y entrevistas, y finalmente se realiza la contratación e inducción.

El plan de capacitación se propone desde el mes de marzo a octubre, en marzo y abril se identifican las necesidades formativas a través de encuestas y observaciones, planificándose los contenidos, metodología y facilitadores, de mayo a octubre se desarrollan las capacitaciones con seguimiento periódico para permitir un aprendizaje progresivo. El proceso para realizar una adecuada evaluación de desempeño se desarrollará de la siguiente manera: en el mes de febrero se establece el cronograma de evaluación y los indicadores, en junio se propone una autoevaluación, en noviembre se realiza la revisión de los documentos a evaluar y en diciembre se establece el plan de mejora individual para cada educadora en el siguiente año.

Las estrategias de gestión se establecen desde abril hasta agosto, en abril se desarrolla el diagnóstico y se establece el plan, mientras que desde mayo a agosto se

ejecutan las estrategias a mediano plazo. El plan para el desarrollo profesional se inicia en mayo mediante un diagnóstico, en junio se define la estructura del plan, y a partir de julio se establecen alianzas o convenios institucionales y desde agosto a noviembre se impulsan las actividades de crecimiento profesional para que en el mes de diciembre se entreguen reconocimientos a quienes hayan participado activamente en las acciones de formación.

Tabla 51

Cronograma de propuesta

Componentes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Selección por competencias: Diseño de perfil, convocatoria, evaluación, inducción.												
Plan de capacitación continua: Diagnóstico, diseño, ejecución, seguimiento.												
Evaluación de desempeño: Planificación, aplicación de instrumentos, retroalimentación												
Estrategias de gestión: Diagnóstico, diseño, ejecución												
Desarrollo profesional: Encuesta, alianzas, mentorías, reconocimientos												

Presupuesto estimado

La presente propuesta contempla un enfoque de optimización de recursos, centrándose en el uso de recursos existentes en el GADMP, vinculación con el MIES y acuerdos interinstitucionales. Al mismo tiempo, es importante reconocer que toda

acción implica un costo, incluyendo la utilización del talento humano, el tiempo de trabajo, los recursos logísticos y tecnológicos, entre otros. Por ello, a continuación, se presenta una estimación general de los recursos requeridos para cada componente de la propuesta.

Tabla 52

Presupuesto de propuesta

Componente	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Proceso de selección	Elaboración del perfil de puesto (1 técnico)	8 horas	10,00	80,00
	Evaluación técnica (4 postulantes, 3 CDI, 1 hora por postulante)	12 horas	10,00	120,00
	Simulación pedagógica	12 horas	10,00	120,00
	Entrevistas por competencias	12 horas	10,00	120,00
	Inducción inicial	3 horas	10,00	30,00
Plan de capacitación	Identificación de necesidades	1 por CDI * 2 horas	10,00	60,00
	Facilitador externo	4 talleres	25,00	100,00
	Materiales	Paquete por CDI	10,00	30,00
	Seguimiento y evaluación	3 visitas técnicas	10,00	30,00
Evaluación de desempeño	Aplicación de evaluaciones	12 evaluaciones	30,00	360,00
	Reuniones de retroalimentación	12 sesiones	10,00	120,00
	Revisión documental y observación de aula	12 educadoras * 1 hora	10,00	120,00
Estrategias de gestión	Diagnóstico interno	1 jornada por cdi	10,00	30,00
	Diseño de protocolos e instrumentos	Técnico * 8 horas	10,00	80,00
	Ejecución y monitoreo	2 * CDI	10,00	60,00
Desarrollo profesional	Mentorías internas	3 sesiones	10,00	30,00
	Gestión de convenios	Técnico * 4 horas	10,00	40,00
	Certificados y reconocimientos	12 certificados	2,00	24,00
TOTAL ESTIMADO				1554,00

CONCLUSIONES

- En los centros de desarrollo infantil del cantón de Portovelo, la gestión del talento humano presenta debilidades en los procesos de selección, lo que ha limitado la contratación de personal con las competencias necesarias. La propuesta desarrollada establece lineamientos técnicos y objetivos para un proceso de selección basado en competencias, que busca garantizar la contratación de educadoras idóneas, con habilidades y actitudes adecuadas a la labor pedagógica de la primera infancia, y así superar las prácticas discrecionales identificadas en el diagnóstico.
- La investigación demostró que la capacitación que actualmente reciben las educadoras carece de pertinencia, continuidad y seguimiento. Frente a esto, la propuesta plantea un plan de formación continua centrado en competencias pedagógicas y técnicas, adaptado a las funciones reales que desempeñan las educadoras, lo cual permitirá fortalecer su desempeño laboral en términos formativos y prácticos.
- Se observó que la evaluación del desempeño en los CDI suele ser subjetiva y carece de una retroalimentación efectiva, por lo cual, el modelo propuesto mejora este sistema incorporando indicadores claros, procesos de seguimiento y revisión de documentos, así como planes de desarrollo individual, que permitan que la evaluación se convierta en una herramienta para el desarrollo profesional continuo.
- Según los encuestados las condiciones laborales han impactado de forma negativa en el clima laboral de los CDI, por lo cual, se sugiere la aplicación de estrategias de gestión que promuevan un ambiente de trabajo mucho más colaborativo e innovador, dónde se dé una mayor equidad de funciones, fomentando la motivación y la estabilidad del equipo de trabajo.
- Finalmente, se constató la falta de medidas que favorezcan el desarrollo profesional de las educadoras. Por ello, la propuesta incluye un componente específico que impulsa actividades de mentorías, formación gratuita, alianzas interinstitucionales y reconocimientos, permitiendo que el desarrollo profesional deje de depender únicamente del esfuerzo individual y se convierta en un proceso institucionalizado y accesible.

RECOMENDACIONES

- Implementar el proceso de selección por competencias establecido en la propuesta, garantizando la aplicación rigurosa de los perfiles definidos, la evaluación técnica y las entrevistas por competencias, con la participación de los actores institucionales responsables, para garantizar la contratación de educadoras con el perfil idóneo.
- Ejecutar el plan de capacitación propuesto de forma sistemática y continua, priorizando las necesidades de capacitación identificadas por el personal y coordinadores de los CDI, utilizando recursos internos, alianzas estratégicas y plataformas gratuitas, que fortalezcan las competencias pedagógicas del talento humano.
- Fortalecer la evaluación de desempeño vigente enfocándose en las competencias, incluyendo mecanismos de retroalimentación, observaciones en el aula, revisión de documentos y planes de desarrollo, con el apoyo de las coordinadoras y la unidad de talento humano, para promover así el desarrollo profesional y mejorar el desempeño de las educadoras.
- Aplicar estrategias de gestión que mejoren el clima laboral, donde se establezcan reuniones participativas, protocolos de contingencia, y reparto de tareas, mientras se promueve la innovación pedagógica para crear un entorno de trabajo más motivador y estable que mejore la calidad del servicio.
- Impulsar el desarrollo profesional como un proceso continuo, gestionando alianzas con universidades, instituciones públicas y plataformas digitales, fomentando mentorías internas, participación en eventos y reconocimientos simbólicos que valoren el desarrollo del personal y refuercen su compromiso con la mejora de la educación.
- Promover la igualdad de género en el proceso de selección, garantizando que las convocatorias no se limiten a mujeres, sino que incluyan también a hombres con el perfil profesional necesario, manteniendo una cultura inclusiva acorde a los principios de igualdad de oportunidades que se establecen en la legislación ecuatoriana.

REFERENCIAS

- Acuña, J. (2023). *Mejoramiento de la calidad, un enfoque a los servicios* (Segunda ed.). Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Alles, M. (2022). *Desempeño Por Competencias* (Tercera ed., Vol. I). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2023). *Desempeño por competencias* (Cuarta ed., Vol. 1). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2024). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Álvarez, M. (2021). *Retail Scorecard: El cuadro de mando del comercio omnicanal*. Profit Editorial.
- Arenal, C. (2022). *Gestión del equipo de trabajo del almacén. UF0927*. Tutor Formación.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *LOEI*. LOEI.
- Barcia, M., Briones, M., Coveña, M., Flecher, X., Loor, V., Párraga, A., & Suárez, V. (2022). La Pedagogía en el Desempeño Escolar. *Polo del conocimiento*, 7(5), 309-320. doi:10.23857/pc.v7i5.3963
- Betancourt, M., Bernate, J., Fonseca, I., & Rodríguez, L. (2020). Revisión documental de estrategias pedagógicas utilizadas en el área de la educación física, para fortalecer las competencias ciudadanas. *Retos*, 38, 845–851. doi:https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74918
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Biumar*, 4(1), 134–146. doi:https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11
- Bradford, H. (2023). *Observación infantil y planificación educativa*. Narcea Ediciones.
- Bravo, I. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 1-18. doi:https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Publicando*, 9(34), 41-56. doi:https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del conocimiento*, 8(11), 880-893. doi:10.23857/pc.v8i11.6243
- Cajaleón, E. (2022). *La convencionalización del derecho al trabajo y a la estabilidad en el empleo*. Palestra Editores.
- Carle, G. (2023). *Lecciones para los recursos humanos. Respuestas para la gestión de las personas y su talento*. ESIC Editorial.
- Carrasco, R., Auca, J., Visa, S., Atajo, J., & Santacruz, A. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. Editora CLAEAC.

- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. doi:10.37811/cl_rem.v4i2.107
- Chenet, M., Salazar, G., Garcés, N., Lagos, G., & Bastidas, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Córdova, S., Aillón, J., & Maldonado, I. (2024). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 5(3), 1-6. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>
- Cortázar, A., Curcio, J., Mattioli, M., & Pardo, M. (2023). *La educación comienza temprano: avances, retos y oportunidades*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. doi:<https://doi.org/10.54675/HWCF9426>
- De Haro, J. (2024). *Una introducción a los Recursos Humanos en la era digital: fundamentos y perspectivas tecnológicas*. Universidad Miguel Hernández.
- De la Hoz, J., & Hard, E. (2022). Pedagogía y didáctica de las ciencias sociales para la educación infantil. *Revista Innova Educación*, 4(4), 48-64. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.004>
- Di Génova, A. (2021). *Gestión estratégica de comunicación institucional: Un enfoque innovador sobre comunicación en empresas e instituciones*. Ugerman Editor.
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning S.L.
- Edutin Academy. (07 de diciembre de 2024). Estrategias de retención de talento - Curso de gestión del talento humano [Archivo de video]. Youtube. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=v_vjVyHw-Z0
- Ferrer, L., & Ruiz, P. (2022). *Cómo evaluar y mejorar el servicio al cliente de su empresa: una guía de ayuda*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Fiorito, D. (2021). *Gestión de riesgos: cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial*. Diego Fiorito.
- González, J., & Perez, R. (2022). *Formación y orientación laboral. Fundamentos* (tercera ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portuga*(51), 54-74.
- Guerrero, D. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78. doi:<https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Hartwig, E. (2020). *Orientaciones programáticas sobre la importancia de la calidad de la educación para la primera infancia en América Latina y el Caribe*. UNICEF.

Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/media/11061/file/Importancia-Calidad-Educacion-Inicial-ALC.pdf>

- Ibáñez, B. (2023). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Ediciones Paraninfo.
- Jasso, R. (2024). *Renueva Tu Mente Estrategias para el Bienestar y la Resiliencia*. Alberto Moriano.
- Ladrón, M. (2023). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. UF0345. Tutor Formación*.
- Lam, R. (2023). *El derecho al trabajo apuntes para una teoría crítica desde Cuba*. Ediciones Olejnik.
- Lara, O., & Ríos, G. (2024). *Gestión de Capital Humano*. Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.
- Loayza, M., Gallarday, S., & Arana, P. (2022). Impacto de las estrategias pedagógicas en las habilidades. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1355 - 1366. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.416>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 15(1), 83-94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Marchant, D. (24 de marzo de 2023). ¿Gestión por Competencias o Habilidades? [Archivo de video]. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=K1aA7kAupEY>
- Martínez, D. (2022). *Selección De Talentos En La Era Digital*. Ediciones Granica.
- Martinez, J. (2024). *Optimizando el Éxito: Estrategias Prácticas para Aumentar la Productividad Empresarial*. Julio Alberto Martínez Lagrene.
- Medina, M., Rojas , R., Bustamante, W., Loaiza, R., Marte, C., & Castillo , R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. doi:[10.37811/cl_rcm.v6i5.3165](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165)
- MIES. (2023). *Norma Técnica 038: Centros de Desarrollo Infantil (CDI)*. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/CDI-Norma-Tecnica-038_de_09_de_agosto_de_2023.pdf
- MIES. (2024). *Guía metodológica para la prestación de servicios de Centros de Desarrollo Infantil-CDI*.
- MIES, & CNII. (2021). *Plan nacional de protección integral de la niñez y adolescencia al 2030*.

- Mingrone, P. (2024). *Metodología del estudio eficaz ¿Cómo estudiar? ¿Cómo aprender?* Argentina: Bonum.
- Miranda, A. (2018). Gestión por competencias en organizaciones flexibles: El caso del hogar infantil Solecito de la ciudad de Medellín. [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional - Universidad de Manizales.
- Montaño, D. (2016). Planificación estratégica del centro de desarrollo infantil Manitas Pintadas. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio-PUCE.
- Moreno Villon, F. (2024). Evaluación del desempeño laboral y la incidencia en la gestión de ascensos de los colaboradores de un Banco en la ciudad de Guayaquil. [Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG.
- Moreno, N., Sánchez, L., & Velosa, J. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación*. Universidad EAN.
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50-57. doi: <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Muniraj, K. (2024). A Study on “Impact of Learning and Development Programs on Career Advancement”. *Shanlax International Journal of Management*, 11, 87-91. doi:10.34293/management.v11iS1-Mar.8090
- OIT. (2023). *10 años de las Directrices de política de la OIT para el personal de la educación de la primera infancia: Trabajo decente para el personal del sector a fin de tener una educación de la primera infancia de calidad*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_905541.pdf
- Pacco Chacnama, J. (2021). El Servicio de Guarderías y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hospital Hipólito Unanue, Lima, 2017. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Educación N Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE.
- Palomo, M. (2022). *Gestión por competencias: Identificación y evaluación*. ESIC Editorial.
- Paredes, M., & Paredes, V. (2023). *Formación de equipos de trabajo de alto desempeño.: Estrategia para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. Costa-Amic Editores.
- Parra, J., & Torres, C. (2023). *¿Por qué perdemos talento?* LID Editorial.
- Pena Brandão, H., & Bahry, C. (2022). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 73, 160-177. doi:10.21874/rsp.v73.ib.8728
- Pérez, L., & Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA.

- Pérez, M. (2023). *Resolución de Conflictos en la Empresa*. ICB Editores.
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12. doi:10.53897/cp.v5i1.638
- Prastiyo, D., Siti, M., & Ramli, A. (2020). Analysis of Human Capital in Talent Management Program, Training and Development to Improve Employee Competence Case Study in BSG Group. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(1), 45-66. doi:https://doi.org/10.25105/ber.v20i1.6812
- Ramírez, R., Vergara, L., Padrón, M., & Ramírez, R. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 215-233. doi:https://doi.org/10.38186/difcie.59.13
- Ríos, L., & Jaramillo, V. (2021). Protocolo de intervención basado en la gestión por competencias en el Jardín Infantil “Caracolitos”. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. UNIMINUTO.
- Riveros, P. (2024). *Coolhunting. Tendencias e innovación. Cazando el futuro*. Ediciones de la U.
- Rodríguez, D. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*. Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-UPTC.
- Romero, C., & Buzón, O. (2021). *Metodologías activas con TIC en la educación del siglo XXI*. Dykinson S.L.
- Ruiz, E., Martínez, N., & Galindo, R. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, IV(5), 368–378. doi:https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323
- Salas, M., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(107), 12-21.
- Salazar, L., Carrasco, T., Correa, W., & Carrillo, J. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2, 19-31.
- Santillán, K., & Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 12249-12259. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227
- Schrader, J., Cabel, J., Arévalo, J., Ishuiza, R., & Flores, K. (2022). Administración de personal y desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de San Antonio de Cumbaza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(9), 1671-1705. doi:10.37811/cl_rcm.v6i4.2687

- Singh Chahal, R. (2024). *Emprender con Éxito: Estrategias para una Gestión Empresarial Eficaz*. Rana Books.
- Thibes, J., Santos, E., Mendanha, F., & Diniz, B. (2021). GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de Gestão por Competências na administração pública no Brasil. *Revista Estudos E Pesquisas Em Administração*, 5(3), 70-85. doi:10.30781/repad.v5i3.13273
- Tingo, F. (2022). Desafíos de la política de educación inicial en el Ecuador: análisis desde la pedagogía crítica. *Revista Ecuatoriana de Investigación Educativa*, 2(1), 15-22. doi:<https://doi.org/10.24133/reie.v2i1.2904>
- Topa, G., Moriano, J., Laguía, A., García, C., & Molero, F. (2022). *Psicología de las Organizaciones*. Editorial Sanz y Torres.
- UNESCO. (2020). *Guía para el desarrollo de políticas docentes*. Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000374226&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_d7cf9a0c-9153-42ec-a003-99d7f8c893c9%3F_%3D374226spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/p
- Urcola, J., & Urcola, N. (2024). *CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS. Experiencias para ser un equipo eficaz*. Madrid: ESIC Editorial.
- Van Morlegan, L., & Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Eudeba.
- Vera, K., Romero, E., & García, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Revista Uniandes Episteme*, 8(3), 350–363. Obtenido de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969>
- Weller, J. (2023). Los sistemas nacionales de formación profesional y capacitación: Su papel en la promoción del trabajo decente para la juventud. *Revista de Estudios Sociales* 87, 37-62. doi:10.36631/RES.2023.87.02
- Yucato, J., Melo, V., Montenegro, M., & Gudiño, C. (2024). Seguimiento de adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas específicas. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 2338 – 2349. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2783>
- Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Zumel, M., & Martínez, A. (2022). *Organización de equipos de ventas*. Ediciones Paraninfo.

ANEXOS

Anexo 1: Perfil de puesto - Educadora

Descripción y perfil de puestos				
1. Datos de identificación de puestos		4. Relaciones internas y externas Unidad de Talento Humano Unidad de Proyectos sociales Clientes, internos y externos.	5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Educadora		Instrucción	Bachillerato
Nivel:	Técnico operativo			
Unidad o proceso:	Proyectos sociales - CDI		Título a fines	Educación inicial, Psicopedagogía, Parvulario
Rol:	Supervisión y cuidado de niños y niñas		Área de conocimiento	Desarrollo infantil Metodología de juego inclusión educativa
Reporta a:	Coordinador (a) del CDI			
2. Misión		6. Experiencia laboral requerida		
Brindar atención pedagógica, afectiva y oportuna a niños y niñas de 0 a 3 años, promoviendo su desarrollo integral mediante la planificación, ejecución y evaluación de actividades conforme al modelo de atención del MIES y los lineamientos del GADMP.		Tiempo de experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Ciencias de la Educación con especialidad de acuerdo al área de su competencia	
3. Actividades esenciales		7. Conocimientos	8. Destrezas	
Diseñar y ejecutar actividades pedagógicas adaptadas a la edad y necesidades de los niños/as, favoreciendo su desarrollo físico, emocional, cognitivo y social.		Ciencias de la Educación	Comunicación efectiva y afectiva	
Elaborar y mantener actualizadas las planificaciones, listas de cotejo y registros de desarrollo infantil, de acuerdo con la normativa del MIES.		Ciencias de la Educación	Organización y planificación pedagógica	
Mantener un ambiente de aula seguro, limpio y estimulante, que promueva la autonomía y el aprendizaje activo.		Normativa básica de cuidado infantil, salud e higiene	Vocación de servicio	
Observar y registrar el progreso individual de cada niño/a, identificando signos de alerta o necesidades especiales.		Técnicas de observación	Resolución de conflictos en el entorno educativo	
Participar activamente en procesos de evaluación del desempeño, retroalimentación y planes de mejora profesional.		Técnicas de comunicación	Expresión oral y escrita	
Promover prácticas inclusivas, equitativas y libres de discriminación, contribuyendo a un entorno respetuoso.		Principios de inclusión, equidad y no discriminación	Empatía	
Realizar otras funciones afines al cargo, dispuestas por la Coordinación del CDI o el GADMP.		Manejo de reglamentos	Expresión oral y escrita	

Anexo 2: Encuesta al personal



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DE PORTOVELO

Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Estimada/o personal:

Como parte de mi investigación de tesis de maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), estoy analizando la gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) del cantón Portovelo. Este estudio busca identificar cómo la gestión por competencias influye en el desempeño de las educadoras y por ende en la calidad educativa y el desarrollo integral de los niños/as. Su experiencia y conocimiento son invaluable para este estudio. Se garantiza que la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad, bajo principios éticos de investigación, y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Instrucciones para responder: Le pedimos que exprese su nivel de acuerdo con cada pregunta, seleccionando solo un número del 1 al 5, según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Preguntas					
		1	2	3	4	5
1	Considera que el proceso de selección para el ingreso al CDI evalúa de manera rigurosa las competencias técnicas como educadora					
2	Considera que el perfil profesional de las educadoras (conocimiento, experiencia y habilidades) se ajusta a los requisitos del puesto.					
3	Considera que el proceso de selección para el ingreso de las educadoras al CDI es adecuado					
4	Considera que en el CDI se imparten capacitaciones periódicas y accesibles para actualizar los conocimientos y habilidades de la educadora					
5	Considera que los temas impartidos en las capacitaciones están alineados con los desafíos reales del trabajo como educadora					

6	Cree usted que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones han mejorado significativamente el desempeño de la educadora					
7	Se realiza al menos una evaluación formal de desempeño cada año					
8	Considera usted que las evaluaciones de desempeño se realizan en los plazos establecidos					
9	Cree usted que las educadoras reciben retroalimentación útil y específica después de cada evaluación de desempeño					
10	Considera que el CDI implementa estrategias para optimizar el trabajo de la educadora					
11	Cree usted que en el CDI se fomenta la implementación de ideas innovadoras en la práctica diaria (nuevas metodologías, uso de tecnología, proyectos creativos)					
12	Considera que el personal se adapta a los cambios imprevistos sin afectar la calidad del trabajo					
13	Cree usted que se ofrece condiciones laborales estables con contratos claros, salarios puntuales y oportunidades de crecimiento.					
14	Considera que los niños alcanzan los logros esperados en los 4 ámbitos, según los estándares establecidos					
15	Cree usted que las estrategias pedagógicas implementadas son efectivas para que los niños alcancen los aprendizajes requeridos.					
16	Considera usted que cuando se identifican necesidades individuales en los niños, se modifica la planificación acorde a ello.					
17	Considera usted que todas las actividades planificadas se ejecutan.					
18	Se siente satisfecha con las condiciones laborales en el CDI					
19	Considera usted que existe un adecuado trabajo en equipo en el CDI					
20	Cree que los conflictos entre el personal del CDI se manejan de manera constructiva.					
21	Considera que las funciones y requisitos del puesto están claramente definidos					
22	Cree que en el CDI se ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional de las educadoras					

Anexo 3: Encuesta a los representantes de los usuarios



**ENCUESTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES/FAMILIAS
DE USUARIOS DEL CDI**

Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo

Estimado(a) familiar o representante:

Como parte de mi investigación de tesis de maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), estoy analizando la gestión por competencias y el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) del cantón Portovelo. Este estudio busca identificar cómo la gestión por competencias influye en el desempeño de las educadoras y por ende en la calidad educativa y el desarrollo integral de los niños/as.

Sus respuestas constituirán un valioso insumo para el análisis académico, con miras a proponer mejoras en la calidad educativa. Se garantiza que la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad, bajo principios éticos de investigación, y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Instrucciones para responder: Le pedimos que exprese su nivel de acuerdo con cada pregunta, seleccionando solo un número del 1 al 5, según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
1	Considera que la educadora comunica los resultados de la aplicación de indicadores de logro de su hijo/a					
2	Su hijo/a ha alcanzado los logros esperados para su edad en los 4 ámbitos clave					
3	Considera que la educadora aplica métodos pedagógicos acordes a la edad de los niños					
4	Considera que las estrategias pedagógicas empleadas han sido efectivas en el aprendizaje significativo de su hijo/a					
5	Cree usted que la educadora ajusta las actividades cuando su hijo/a tiene dificultades					

6	Considera que el CDI implementa adaptaciones adecuadas para niños con necesidades educativas específicas					
7	Considera que la educadora cumple con las actividades establecidas en la planificación					
8	Cree usted que las actividades de aprendizaje de los niños se realizan con los materiales, espacios y ajustes necesarios					
9	Considera usted que el personal del CDI trabaja de manera colaborativa para atender las necesidades académicas, emocionales o de salud de los niños.					
10	Considera que las educadoras y el personal del CDI trabajan en un ambiente de respeto y apoyo mutuo, lo que favorece el bienestar de los niños					

Anexo 4: Entrevista al personal de talento humano



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ÁREA DE
TALENTO HUMANO DEL GADMP**

**Gestión por competencias y desempeño laboral de las educadoras de los Centros de
Desarrollo Infantil de Portovelo**

1. ¿Cuál es el proceso de selección y posterior contratación de las educadoras en el cdi?

.....
.....

2. ¿Cuáles son las competencias que debe poseer una educadora para que sea contratada?

.....
.....

3. ¿Cómo identifican las necesidades de capacitación y qué hacen para garantizar que lo aprendido se aplique en el aula?

.....
.....

4. Podría detallarnos cómo realizan las evaluaciones de desempeño y cómo usan esos resultados para mejorar el desempeño de las educadoras.

.....
.....

5. ¿El GADM ofrece oportunidades para que las educadoras crezcan profesionalmente?

.....
.....

6. Desde su perspectiva, ¿qué obstáculos internos (falta de recursos, capacitadores) dificultan un mejor desempeño de las educadoras?

.....
.....

7. ¿Según su criterio, usted cree, que el clima laboral afecta, y/o motiva el desempeño de las educadoras?

.....
.....

8. Si tuviera que priorizar un cambio en la gestión de las educadoras para mejorar su desempeño, ¿cuál sería y por qué?

.....
.....

Anexo 5: Matriz Operacional

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Hipótesis General: La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo	Vi: X= Gestión por competencias	X1: Selección por competencias	X1.1: Pruebas técnicas X1.2: Cumplimiento de perfil X1.3: Proceso de selección
		X2: Capacitación continua	X2.1: Programas de capacitación X2.2: Temas apropiados X2.3: Impacto en la práctica
		X3: Evaluación de desempeño	X3.1: Frecuencia de evaluación X3.2: Cumplimiento de la evaluación X3.3: Retroalimentación
		X4: Estrategias de gestión	X4.1: Productividad X4.2: Innovación X4.3: Adaptabilidad X4.4: Estabilidad laboral
		X5: Modelo de gestión por competencias	X5.1: Requisitos del puesto X5.2: Capacitación continua X5.3: Evaluación de desempeño X5.4: Desarrollo profesional
Hipótesis específicas: 1. La inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo 2. La escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo 3. La inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo 4. La ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las	V2: Y= Desempeño laboral	Y1: Pedagogía	Y1.1: Indicadores de logro Y1.2: Estrategias pedagógicas
		Y2: Planificación docente	Y2.1: Adaptación curricular Y2.2: Ejecución de la planificación
		Y3: Clima laboral	Y3.1: Satisfacción laboral Y3.2: Trabajo en equipo Y3.3: Conflictos laborales

educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo			
5. La implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo			

Anexo 6: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Problema General: ¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo?	Objetivo General: Evaluar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo.	Hipótesis General: La implementación de la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo	X: Gestión por competencias	X1: Selección por competencias	X1.1: Pruebas técnicas X1.2: Cumplimiento de perfil X1.3: Proceso de selección
				X2: Capacitación continua	X2.1: Programas de capacitación X2.2: Temáticas apropiadas X2.3: Impacto en la práctica
				X3: Evaluación de desempeño	X3.1: Frecuencia de evaluación X3.2: Cumplimiento de la evaluación X3.3: Retroalimentación

<p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •¿En qué medida la inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo? •¿De qué manera la escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo? •¿De qué forma la inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Determinar en qué medida la inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo •Verificar de qué manera la escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo •Identificar de que foma la inadecuada evaluación de desempeño influye en 	<p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La inadecuada selección por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo •La escasa capacitación influye en el desempeño laboral de las educadoras de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo •La inadecuada evaluación de desempeño influye en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo 		X4: Estrategias de gestión	X4.1: Productividad X4.2: Innovación X4.3: Adaptabilidad X4.4: Estabilidad laboral
				X5: Modelo de gestión por competencias	X5.1: Requisitos del puesto X5.2: Capacitación continua X5.3 Evaluación de desempeño X5.4: Desarrollo profesional
			Y: Desempeño laboral	Y1: Pedagogía	Y1.1: Indicadores de logro Y1.2: Estrategias pedagógicas

<p>los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo?</p> <p>•¿En qué medida la ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo?</p> <p>•¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión por competencias influiría en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo?</p>	<p>el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantil de Portovelo</p> <p>• Analizar en qué medida la ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo</p> <p>•Determinar de qué manera la implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo</p>	<p>•La ausencia de estrategias de gestión influye en el desempeño laboral de las educadoras en los Centros de desarrollo Infantil de Portovelo</p> <p>•La implementación de un modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las educadoras en los CDI de Portovelo</p>		<p>Y2: Planificación docente</p>	<p>Y2.1: Adaptación curricular Y2.2: Ejecución de la planificación</p>
				<p>Y3: Clima laboral</p>	<p>Y3.1: Satisfacción laboral Y3.2: Trabajo en equipo Y3.3: Conflictos laborales</p>