



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesor guía

Mauricio Muñoz Guzmán

Autora

Jennifer Regalado Tamayo

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mauricio Esteban Muñoz Guzmán
Magister en dirección estratégica de Recursos Humanos
C.I. 170825712-4

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Paulina del Carmen Muñoz Villacis

Magister en Gestión
del Talento Humano

C.I. 170654281-6

Javier Alexander Navarrete Guerra

Magister en Administración de
empresas con mención en
gerencia de la calidad y
productividad

C.I. 171618562-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Jennifer Regalado Tamayo

C.I. 172265659-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermano por la dedicación, amor, y paciencia infinita que hasta el día de hoy me brindan. Por el apoyo y constancia para que cumpla mis metas de vida. Agradezco a profesores y amigos que ayudaron a enriquecer mi vida personal y profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis padres ya que son ellos quienes me han dado la oportunidad de ser una profesional; quienes con palabras, ánimo, y mucho amor día a día me brindan los recursos necesarios para salir adelante. También va dedicado a mi abuelita quien siempre me motivó a ser mejor, y por creer en mí y en mi capacidad para superarme.

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación consiste en estudiar la efectividad del proceso de selección por competencias para docentes de un colegio privado de la ciudad de Quito.

Como primer punto se busca analizar los antecedentes de la institución con respecto a procesos de selección, para conocer actores, herramientas, metodología y criterios utilizados. Otro punto a estudiar es la evaluación de desempeño de 20 docentes que han sido seleccionados bajo el modelo por competencias, para poder identificar que tan efectiva ha sido la contratación. Posteriormente se propone una herramienta para crear indicadores de gestión que le permita a la institución medir y evaluar la efectividad del proceso de selección por competencias, reflejando las consecuencias de las acciones llevadas a cabo; orientando a un seguimiento continuo, enfocándose en aquellos puntos de mejora e impulsando los puntos fuertes del proceso. Se contará con la participación del jefe directo de los docentes quien es la persona encargada de realizar la selección de personal docente y la evaluación de desempeño del mismo.

Palabras clave: Selección por competencias, evaluación de desempeño, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The main objective of this research is to study the effectiveness of the competency-based recruitment process for teachers of a private school in the city of Quito.

First, it analyzes the institution's background regarding recruitment processes to understand the actors, tools, methodology and used criteria. Assess the performance evaluation of 20 teachers who have been selected under the competency-based model. Hence, identify how effective the recruitment has been. In addition, a tool is proposed to create management indicators that allow the institution to measure and evaluate the effectiveness of the process. Thus, reflecting the consequences of the actions carried out and directing to continuous monitoring, focusing on those points of improvement and boosting the strengths of the process.

The Principal, who is in charge of teaching staff recruitment and its performance evaluation will be participating actively throughout the research

Keywords: competency-based recruitment, performance evaluation, management indicators.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Formulación del problema y justificación	3
3. Pregunta de Investigación.....	7
4. Objetivo General	7
4.1 Objetivos Específicos	8
5. Marco Teórico	8
5.1 Selección del personal	8
5.2 Gestión de recursos humanos por competencias	9
5.3 Selección de personal por competencias.....	9
5.4 Proceso de selección por competencias	10
5.5 Evaluación de desempeño	11
5.6 Evaluación por competencias.....	12
5.7 Indicadores de selección de personal	13
6. Hipótesis.....	18
7. Metodología del Estudio.....	18
7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño.....	18
7.2 Muestreo / Participantes.....	18
7.3 Recolección de datos / Herramientas a utilizar	20
7.4 Pre-validación.....	22
7.5 Procedimiento	24
7.6 Tipo de análisis	26
8. Viabilidad.....	27
9. Aspectos éticos	28
9.1 Consentimiento informado.....	28
9.2 Tratamiento de la información	28

9.3	Autoreflexividad	30
9.4	Consecuencia de la investigación	31
9.5	Devolución de resultados	31
9.6	Derechos de autor	32
10.	Análisis de Estrategias de Intervención	32
11.	Cronograma	39
	REFERENCIAS	41
	ANEXOS	50

1. Introducción

Cuando se habla del progreso de un país, en gran medida, se habla de la importancia de su capital humano; para alcanzar el éxito en un mundo globalizado y en constante cambio, es necesario que las personas desarrollen sus conocimientos y habilidades desde un inicio, es decir desde su etapa escolar.

Varios países latinoamericanos, como Argentina, Chile, Uruguay, Colombia, Ecuador, entre otros, han buscado mejorar su sistema educativo, otorgando gran importancia a los resultados de sus alumnos con respecto a su desempeño escolar. Una de las evaluaciones estandarizadas para medir los conocimientos y habilidades necesarias para la participación plena del estudiante en la sociedad del saber es el modelo PISA, un conjunto de pruebas que son consideradas como referentes en el desempeño de estudiantes a nivel continental. Con los resultados de las evaluaciones PISA, se busca generar políticas educativas, programas educativos, procesos de mejora escolar, con el fin de impulsar un sistema educativo de calidad que permita a niños y a jóvenes ser competentes en distintos ámbitos de su vida (OCDE, 2006, p.9).

Dentro del análisis de la calidad del sistema educativo, se ha identificado como uno de los actores principales al maestro y al rol que desempeña dentro del ámbito educativo. Es de suma importancia contar con profesionales eficientes; Estudiantes de niveles económicos bajos que han tenido la oportunidad de contar con un buen profesor obtienen puntajes estandarizados semejantes a los de una persona de estatus medio. Indicando que la gran parte de los niños podrían salir perjudicados en su aprendizaje si han tenido un docente de poca calidad, y se verán beneficiados, sin importar su estatus económico, si cuentan con un profesor de calidad (Santelices y Valenzuela, 2015, párr. 11).

Existe variedad de debates en literatura acerca de cómo obtener una educación de calidad, centrándose muchas veces en el papel de los diferentes actores del proceso educativo, tomando en cuenta, desde la familia hasta las instituciones educativas, autoridades, y en especial, los docentes. Puesto que

los niños pasan gran parte de su formación académica al interior de los establecimientos y con la guía de los docentes, el rol de los docentes y las acciones que lleven a cabo son esenciales (Lara, Mizala y Repetto, 2010, p. 2).

En una investigación realizada en Chile sobre la efectividad de los profesores, se plantea la importancia de que el profesor cuente con certificación como docente y sus años de experiencia; para un mejor desempeño en los alumnos se indica la importancia de las prácticas pedagógicas entre ellas habilidades, aptitudes y destrezas para generar motivación, y de esta manera lograr un mejor desempeño (Lara, Mizala y Repetto, 2010, pp. 3-4).

En el trabajo de Hanushek, Kain, O'Brien y Rivkin realizado en el estado de Texas, se utiliza datos de panel de estudiantes y profesores, con el fin de estimar las variaciones en la calidad de los profesores basado en medidas del valor agregado que los mismos representan para el aprendizaje de los estudiantes. Los autores utilizan el progreso en el aprendizaje de los estudiantes para estimar el valor agregado de los profesores, variable que utilizan como medida de su calidad. Las estimaciones lanzaron resultados que muestran que en efecto, el alumno promedio que tiene un profesor en el percentil 85 de calidad obtiene ganancias que superan en 0.22 desviaciones estándar el resultado que hubiese obtenido con el profesor de calidad mediana. Asimismo, con los resultados se puede concluir que los docentes que cuentan con destrezas y habilidades pedagógicas causan efectos positivos sobre los estudiantes, independientemente del nivel de habilidad de los alumnos (Citado en Lara, Mizala y Repetto, 2010, p. 7).

Es indiscutible que para un óptimo progreso de los estudiantes, uno de los factores más importantes es el rol del docente y la importancia de que los mismos cuenten con destrezas, habilidades, y aptitudes necesarias para ejercer la docencia, así como con la debida preparación. A su vez se hace indispensable el rol de las instituciones educativas al momento de seleccionar al personal que formará parte de su cuerpo docente, ya que los mismos serán parte de los resultados que obtengan sus clientes en su formación académica y personal.

Una de las estrategias que en la actualidad las organizaciones están implementando en su gestión es contar con procesos estandarizados y sistemáticos de tal modo que se están siendo cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las organizaciones por consiguiente han adoptado modelos de gestión por competencias, los cuales buscan impulsar en sus colaboradores conductas de alto rendimiento que certifiquen la eficiencia en la ejecución de sus tareas, con el objetivo de contar con los mejores profesionales del mercado ya que el modelo busca adquirir talentos que cuenten con las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y demás características que les permita desempeñarse efectivamente (López, 2010, pp.1-3). Un medio para conocer y medir que tan efectivo está siendo el desempeño del docente, es a partir de evaluaciones por competencias que plasman el accionar docente en el ámbito conductual y en aquellos comportamientos observables y medibles.

Desde este punto de vista, introducir la gestión por competencias en una organización requiere cambios y mejoras en las actitudes, medios y modalidades para generar resultados organizacionales.

En la presente investigación se busca analizar la efectividad del modelo de selección que una institución educativa está utilizando para la contratación de su cuerpo docente, comparándola con resultados de evaluaciones de desempeño según políticas internas y proponiendo la inclusión de mecanismos de medición del proceso. El objetivo es determinar qué tan efectivo ha sido el proceso de selección de docentes por competencias.

2. Formulación del problema y justificación

En los últimos años en el Ecuador se ha podido evidenciar interés por mejorar el nivel educativo de los estudiantes de nivel medio (bachillerato). Un ejemplo es el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), que realizó una investigación en 10 unidades educativas con mejor desempeño, con el fin de conocer porqué sus sistemas educativos eran tan exitosos; los resultados obtenidos mostraron que para mejorar la instrucción es necesario conseguir a aquellas personas aptas y capaces de practicar la

docencia, puesto que la calidad en la educación tiene como eje central a excelencia de sus profesores (Ayala, 2014, p.11).

PISA, en contraste con otros exámenes que evalúan a los estudiantes, se enfoca en conocer las competencias, esto es, habilidades y aptitudes que poseen los estudiantes para manejar información, analizar y resolver problemas, así como para enfrentarse a escenarios que se les podrán presentar en un futuro laboral. PISA se enfoca en evaluar tres áreas fundamentales: competencia matemática, lectora, y competencia científica, definiendo a las competencias como un conjunto de acciones que engloban actitudes, habilidades intelectuales, así como otros aspectos como la motivación, valores y emociones, que adquieren y desarrollan las personas a lo largo de su vida y son indispensables para el desenvolvimiento eficaz dentro de distintos contextos sociales; por ello PISA hace hincapié en evaluar cuan capaz es un estudiante para desenvolverse utilizando sus competencias en distintos contextos y situaciones (OCDE, 2006, pp.5-7).

En Ecuador, las pruebas piloto PISA se realizaron en 2016, el estudio principal se lo realizará en 2017 y los resultados finales serán publicados en 2018. Se quiere incluir las pruebas PISA, con el fin de que el Ecuador reciba una evaluación desde una perspectiva internacional que permitirá elaborar estrategias y generar criterios para fortalecer las políticas educativas, buscando desarrollar destrezas, autonomía, y habilidades en los estudiantes, promoviendo y generando equidad y de calidad en el sistema educativo (Ministerio de Educación, 2012, párr.3).

Dado que los docentes representan uno de los factores más importantes para generar cambios y se evidencien mejoras en el aprendizaje de niñas, niños y jóvenes, mejoras en la gestión y efectividad de los sistemas educativos, es necesario generar una propuesta de acción encaminado a fortalecer el papel protagónico de los docentes para de esta manera poner énfasis en la necesidad de aprender que tienen los alumnos y así contribuir con las transformaciones de los sistemas educativos (UNESCO, 2005, p. 8).

En Ecuador, con el fin de promover la excelencia en educación, el Ministerio de Educación en conjunto con el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, INEVAL, a través de la evaluación integral a docentes, en abril de 2016, implementó la evaluación Ser maestro. La evaluación está compuesta por cuatro dimensiones: Saberes disciplinares, gestión del aprendizaje, liderazgo profesional y habilidades socioemocionales y ciudadanas (Sánchez, 2015, pp. 5-8). Los resultados de dichas evaluaciones realizadas a maestros de régimen Sierra- Amazonía mostraron que en el Distrito metropolitano de Quito un 2.8% de profesores reprobaron el examen, un 66,4% se encuentran en un promedio de 600 a 699, el 27.5% se encuentran en 700 a 799, el 3.2% de docentes se encuentra con puntajes de 800 a 949, y solo un 0.3% obtuvo un promedio de 950 a 1000. Una de las conclusiones a las que llegó el INEVAL, es que, mientras más preparado esté el docente, los resultados serán mejores (Ministerio de Educación, 2016, párr. 2).

Entre los datos obtenidos, en el grupo de “profesores con título de Bachiller, el porcentaje que reprobaron es del 13.5%, mientras que los profesores con título de cuarto nivel que reprobaron fue apenas el 3%. Los maestros con un puntaje superior a 700 poseen título de cuarto nivel” (Ministerio de Educación, 2016, párr. 3). Indicando que una formación especializada aporta en las competencias que los docentes aplican para lograr que los alumnos obtengan mejores resultados de aprendizaje. El Ministerio de educación, a través de estas evaluaciones rigurosas, busca seleccionar a los mejores profesionales; exigiendo que la carrera docente cuente con un programa de actualización de conocimientos y destrezas, enfatizando la importancia de seleccionar a docentes de calidad para de esta manera transformar el sistema educativo de manera definitiva (Ministerio de Educación, 2016, párr.1).

El trabajo del profesor se fundamenta principalmente en que los estudiantes aprendan y adquieran nuevas habilidades, y si bien no es el único actor que interacciona directamente con el alumno, es el único capaz de integrar los contextos, condiciones del entorno, la base disciplinar y pedagógica, y lo que resulta fundamental, el propósito pedagógico de propiciar, en una secuencia

formativa, el aprendizaje de los estudiantes. Por ello resulta esencial, enfocarse en que el desempeño de los docentes sea de calidad, desempeño que se ve influenciado por varios componentes, tales como: el nivel en que se compromete con llegar a cumplir con las metas propuestas tanto de su trabajo como docente y de la institución, el interactuar con otros miembros educativos, la autovaloración personal y profesional, en el diseño de proyectos pedagógicos, en elaborar en conjunto el plan educativo, en la creación del plan acerca de la gestión escolar, en el nivel de participación en la definición de políticas, etc. Es decir, el desempeño de los docentes también depende de cuán capacitados, implicados y comprometidos son los profesores con respecto al desarrollo y mejora de la educación (UNESCO, 2005, p. 10).

Uno de los desafíos que enfrentan las instituciones educativas, es conseguir que su personal docente esté actualizado y dispuesto a cumplir los objetivos fijados de la organización. Esto incluye tanto al personal que forma parte de la institución, como el profesional al cual le interesa ingresar. Por lo tanto, se considera primordial enfocarse en el proceso de selección del personal docente que ingresará y formará parte de la institución. Si la institución educativa es más selectiva en la elección y contratación de sus profesores, fijándose en las distintas competencias, habilidades, conocimientos, y destrezas fundamentales para cada cargo, se impulsará un proceso de enseñanza-aprendizaje con una estructura más sólida para impulsar el cambio apresurado del entorno actual, y con ello, las instituciones mantendrán una actuación responsable en el ámbito educativo (Ortiz, Arias y Peña, s/f, p.11).

De esta manera se puede evidenciar cómo es necesaria la implementación de un modelo de selección que genere un valor agregado a la gestión educativa, que permita contar con personal competente dentro de cada puesto de trabajo. Un mercado competitivo, la globalización, el afán de obtener resultados satisfactorios en el ámbito laboral, las constantes mejoras tecnológicas, etc. incitan al cambio de enfoques respecto a la administración

de la gestión del talento humano en las organizaciones (Benavides y Chamorro, 2014, p. 15).

Por ello la presente investigación busca dirigir la atención hacia la relación entre el docente y el papel que se espera cumpla dentro del contexto educativo, dado que el mismo representa un eje fundamental para que se generen cambios positivos en los resultados de aprendizaje y para el desarrollo de mejoras significativas, para que de esta manera se generen cambios positivos para impulsar la calidad educativa en el Ecuador. Es fundamental que los colegios cuente con un adecuado grupo de profesores, capaces de generar transformaciones en los comportamientos, y concientizando a sus estudiantes para que los mismos estén en la capacidad de contribuir positivamente en la transformación y desarrollo del país (Ayala, 2014, p.12).

Se considera pertinente realizar una investigación que permita conocer la efectividad del modelo por competencias en procesos de selección de una institución educativa privada. Con los resultados de la investigación se busca aportar a las instituciones educativas con una propuesta de selección de docentes, que le permita contar con personal calificado y eficiente, capaz de desempeñarse de la manera más óptima dentro de su puesto de trabajo.

3. Pregunta de Investigación

¿Qué tan efectivo resulta un modelo de selección por competencias de docentes de una Institución Educativa en Quito?

4. Objetivo General

Determinar la efectividad del proceso de selección por competencias en una Institución Educativa Privada del norte de Quito.

4.1 Objetivos Específicos

- Identificar las características del modelo de selección por competencias.
- Proponer una metodología para definir indicadores que permitan evaluar la efectividad del proceso de selección de docentes por competencias.
- Identificar aspectos relevantes entre los resultados de la evaluación de desempeño y la selección por competencias de los docentes.

5. Marco Teórico

Para el desarrollo del marco teórico es necesario definir ciertos conceptos que ayuden a entender mejor el tema de investigación tales como:

5.1 Selección del personal

Forma parte del proceso de provisión de recurso humano para la organización, es una actividad de elección cuya tarea básica consiste en escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mejores probabilidades de adaptarse al cargo existente, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato, 1994, pp. 298-239). Por otra parte, se plantea que el objetivo de la selección de personal es dotar a la organización con el candidato más apto para desenvolverse en un cargo determinado, el proceso debe tomar en cuenta por un lado las demandas de la organización, así como también las necesidades del colaborador; para ello es fundamental conocer los objetivos estratégicos de la organización, viendo al proceso de selección como una consecuencia de la planeación del talento humano, integrándose en la estrategia general, es decir debe ir enmarcado dentro de los objetivos estratégicos, productos y servicios que ofrece la empresa (Colectivo de autores, 2011, p.11).

5.2 Gestión de recursos humanos por competencias

Es una gestión que se establece como herramienta crucial para el manejo de los subsistemas de talento humano de manera integrada (Cela, 2015, p.12). Es una gestión que se ajusta a las particularidades esenciales que posee el recurso humano que forma parte de la organización, y a las personas que son capaces de desarrollar e impulsar un determinado puesto de trabajo (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p.62).

5.3 Selección de personal por competencias

Competencias: David McClelland fue el pionero en el uso del término competencia, partiendo de la premisa de que para asegurar el buen desempeño de un determinado individuo en su ambiente laboral no es suficiente los estudios y la obtención de títulos académicos; desde su punto de vista fijarse solo en conocimientos teóricos y académicos no permiten identificar las competencias que poseen las personas. Considera que las competencias están englobadas por la experiencia, los conocimientos y los rasgos de personalidad; Es así que fijándose en las competencias se puede dar mayor valor a la experiencia profesional (Cela, 2015, pp. 15-16).

Se entiende también por competencias a aquellas “características esenciales, motivaciones, rasgos, autoconcepto, habilidades y conocimientos, que tiene una persona y que se relaciona de forma directa con un criterio establecido para obtener un desempeño superior en un puesto de trabajo” (Spencer y Spencer citado en Cela, 2015, p.13).

En la siguiente tabla se pueden evidenciar diferentes tipos de competencias para desarrollar en un ambiente laboral.

Tabla 1

Competencias Organizacionales

Competencia	Concepto	Componentes
Estratégica	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, misión y objetivos • Recursos • Capacidades
Tecnológica	Capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de tecnologías • Capacidades de innovación
Personal	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes o conocimientos • Oficio o habilidades • Actitudes o comportamientos
Organizativa	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de tareas • Rutinas o métodos • Estructura de poder • Dirección e información

Tomado de: (Sáez de Viteri Arranz, 2000, p.75).

5.4 Proceso de selección por competencias

Está dirigido a dotar a la empresa con personal que disponga de competencias que vayan acorde a la cultura, valores, y a la filosofía organizacional, para que de esta manera se llegue a cumplir con los objetivos planteados por la empresa. Para realizar una selección de personal por competencias se deben seguir dos pasos fundamentales: 1) Configurar perfiles y descripción de puestos por competencias tomando en cuenta cuales son las habilidades, destrezas, aptitudes necesarias para desempeñarse exitosamente dentro de un puesto de trabajo. 2) Realizar una entrevista enfocada en competencias, focalizada en Incidentes críticos o en Assesment Center, que son herramientas

diseñadas para identificar y definir las competencias que poseen los candidatos y para evaluar su conducta (saber ser y estar) (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, pp.62-63).

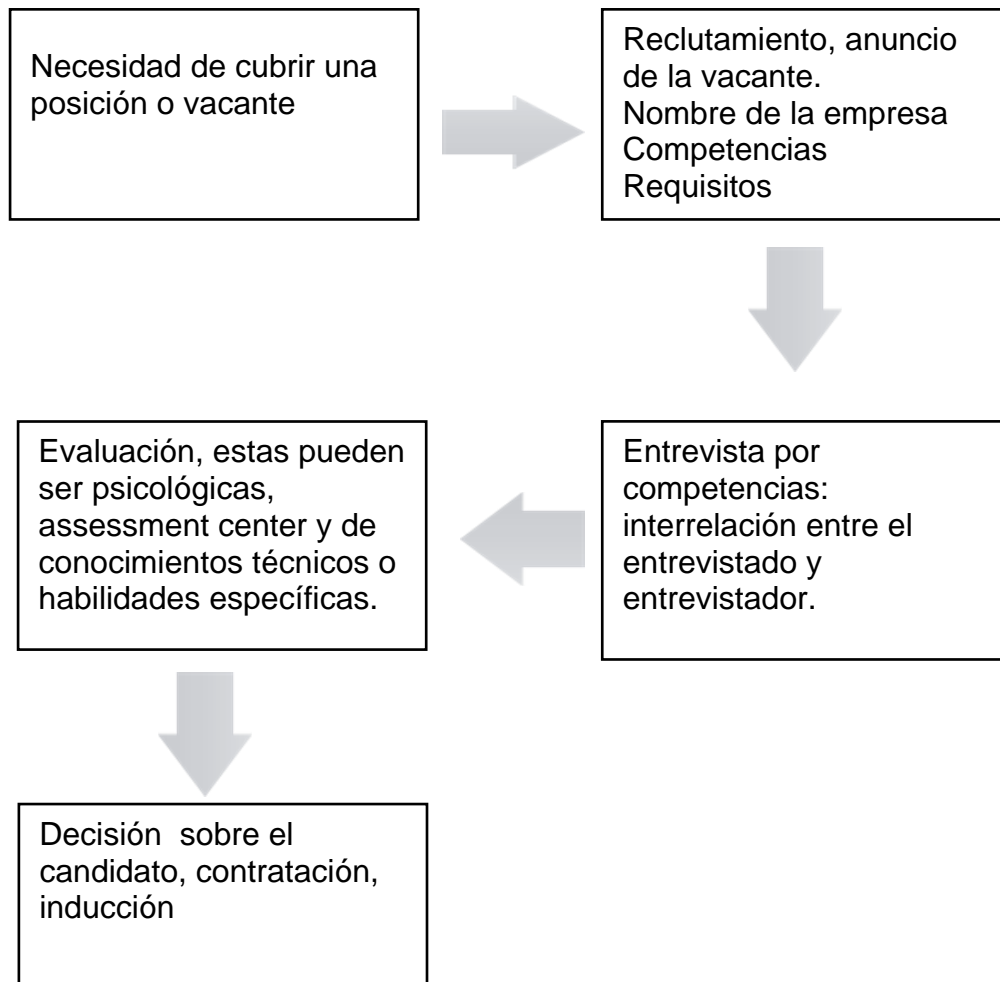


Figura 1. Proceso de Selección. Tomado de Gumucio, 2010, pp.19-22.

La finalidad de un proceso de selección por competencias no radica en seleccionar al candidato con mayor conocimiento o mejor rendimiento académico, sino a aquel capaz de utilizar sus habilidades para conseguir mayor beneficio o rendimiento para la organización (HayGroup/SAP Citado en Cela, 2015, p.24).

5.5 Evaluación de desempeño

El desempeño representa uno de los factores más importantes una vez que los colaboradores pasan a formar parte de la organización ya que permite dirigir y supervisar al personal, posibilitando su desarrollo personal y profesional, así como una mejora continua de los resultados organizacionales (Alles, 2016, p.30).

El proceso de evaluación en una organización favorece al conocimiento y desarrollo de su personal. En un trabajador, este proceso parte específicamente desde el período de prueba donde se realiza un seguimiento y evaluación para poder tomar la decisión de su integración indefinida a la organización. Este seguimiento continuo forma parte del compromiso que tienen los jefes con el trabajador, no solo para evaluar el desempeño sino para implementar cambios positivos y de mejora para los mismos, así como también para evaluar que tan efectivo fue la elección de este colaborador y así poder tomar decisiones estratégicas (Giraldo, 2004, p.5).

Las organizaciones tienen necesidad de predecir hasta qué punto se quedarán los candidatos que contraten, es fundamental retener a los mejores colaboradores. Es así que se debe realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores mediante entrevistas a sus jefes, a ellos mismos y utilizando diversos métodos de evaluaciones (López, 2010, p.151).

5.6 Evaluación por competencias

Tal y como define Blanco, es aquella evaluación centrada en el ámbito conductual y en aquellos comportamientos observables y medibles derivados del saber, que son el conjunto de información y conocimientos técnico o humanos aplicables a las exigencias específicas del puesto de trabajo; el saber-hacer integra las habilidades y destrezas adquiridas de la experiencia y aprendizaje; y el saber estar o saber-ser alude a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo (Citado en Cela, 2015, p.29).

Con el fin de que los procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de una organización sean eficientes y eficaces y estén en constante mejoramiento se propone implementar indicadores de gestión que permitan medir el control de

las variables identificadas como importantes dentro de los procesos. Los indicadores de gestión, se encargan de medir el adecuado desempeño de una organización en sus diferentes departamentos o áreas. “Estos indicadores son comparables entre sí en relación con periodos estándar, de modo tal que permitan evaluar la situación actual, con respecto al periodo anterior y así llevar a un mejor funcionamiento del proceso” (Botero, 2008, p.1).

5.7 Indicadores de selección de personal

Toda área de gestión tiene la posibilidad de ser medible a través de indicadores de gestión. En recursos humanos los indicadores son índices específicos que podrían ser utilizados para evaluar tanto el desempeño del personal en relación con sus respectivos puestos como para medir el resultado de la gestión del área. A partir de estas mediciones se puede planificar, mejorar, evaluar, así como también, fijar metas de desempeño en los colaboradores (Alles, 2011, p. 2016).

- a) Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos. Este clase de indicadores son los más comunes dentro de las MIR (Matriz de Indicadores para resultados) (Coneval, 2013, p. 22).
- b) Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico (Coneval, 2013, p. 23)
- c) Indicadores de calidad: Los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de los productos o servicios que se generan desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios (Coneval, 2013, p. 25).

De esta manera se puede evidenciar que los indicadores de gestión dentro del área de recursos humanos generan instrumentos claves para la planificación dado que proporcionan datos importantes para la evaluación y monitoreo de resultados (Coneval, 2013, p. 9).

Los modelos que han sido utilizados en mayor medida durante la administración de recursos humanos se centran en la eficiencia, cuyo objetivo principal es distribuir el trabajo de forma tan sistematizada como sea posible para posteriormente ubicar a las personas en el departamento que fuera necesario (López-Fé y Figueroa, 2002, p.95); una forma tradicional de administrar al personal, era concebir a las personas como recursos netamente productivos siendo agentes pasivos, cuyas funciones iban destinadas al cumplimiento netamente de la necesidades de la organización; sin embargo en la actualidad las organizaciones han comenzado a gestionar la administración tomando en cuenta a las personas, de esta manera, se percibe a los colaboradores como “agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales y físicas, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales; es decir, las personas no son vistas como recursos que la organización consume, por el contrario, las personas constituyen un valor agregado de competitividad” (Chiavenato, 1994, p. 3).

Las formas de concebir a la selección de personal poco a poco han ido cambiando ya que las organizaciones han evolucionado hacia estructuras más flexibles y diversificadas, esto ha determinado el diseño y redefinición de los puestos en los que cada persona realiza su trabajo y llevando consigo la exigencia de determinadas cualidades en quienes los desempeñan, de tal manera que la incorporación del talento humano requiere una modificación en sus procedimientos de selección, contando con un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas y las del puesto; el enfoque a partir de competencias ha venido a dar un nuevo valor a aspectos del desarrollo personal del candidato, con el fin de explorar sus posibilidades de adecuación a situaciones laborales diversas (López-Fé, 2001, p.99).

Un estudio realizado por la Universidad de Santiago de Compostela, denominado Competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias Basadas en la Investigación, tiene como objetivo demostrar que si el proceso de selección de personal está bien realizado, se incorporarán a la organización, colaboradores de alto desempeño, lo que repercute directamente en la producción de las organizaciones, y en los niveles de rotación. Al finalizar el estudio, se pudo demostrar que las ventajas del modelo de selección por competencias, son varias, permitiendo que exista un mayor ajuste persona-puesto, persona-organización, alineación de competencias, intereses, objetivos personales y corporativos; interrelación entre Talento Humano y el colaborador, imparcialidad y justicia en el proceso de toma de decisiones y mayor percepción de relación entre el proceso de selección y posterior desempeño en el puesto de trabajo (Baraínca, 2011, pp. 46-52).

Siguiendo con las investigaciones que muestran la efectividad del modelo de selección por competencias, se puede mencionar a Peña, quien realizó una investigación denominada Modelo de selección de personal basándose en un perfil de competencias; se contó con una muestra de 200 empresas de México, del estado de Nuevo León. Se determinó que, mediante la implementación de dicho modelo, se establece el saber hacer de los candidatos, es decir permite que las organizaciones tengan la oportunidad de incorporar al personal sin necesidad de capacitación ni entrenamiento, por lo cual aumenta la retención de los candidatos idóneos en un 82.5% (2005, p.20). Con esta investigación, se pudo comprobar que el modelo de selección por competencias representa para las organizaciones, un ahorro en cuanto a recursos destinados al plan de capacitación, permite que el nuevo colaborador cuente con las herramientas, conocimientos, capacidades y competencias necesarias para afrontar las demandas presentes y futuras del puesto de trabajo.

Por ello, para lograr un desempeño superior en los colaboradores, distintas empresas han ido cambiando la noción de gestión del talento humano, orientando a sus acciones hacia el logro de mayores niveles de competitividad. Es así que se plantea una gestión humana que genere valor a través de distintos procesos: selección, capacitación, gestión del desempeño, entre otros;

De esta manera se genera la necesidad de redefinir el papel de la organización con respecto a la administración del personal, implementando un modelo más estratégico, es decir por procesos y acciones innovadoras como la teoría de competencias, la cual reconoce distintas habilidades y destrezas que poseen las personas desde el punto de vista laboral y que podría permitir desempeños diferenciadores (Gallego, 2000, p.70).

Entonces se precisa el diseño de un modelo que aporte a las pautas de selección; la búsqueda de las organizaciones en función de atraer, retener y mantener al talento humano, comienza con el proceso de selección. Este proceso incluye, desde la recolección de datos necesarios sobre los candidatos postulantes a ocupar un cargo, como la determinación de la persona seleccionada para formar parte de la organización; el procedimiento de selección constituye una parte esencial para las funciones que tienen los departamentos de Talento Humano, ya que le dota a la organización con el personal más capacitado (Dolan citado en Cela, 2015, p. 21). La gestión por competencias provee un método a partir del cual se pueden evaluar comportamientos y competencias que requiere un puesto de trabajo, y la relación con la persona que lo ocupa (Mena, 2014, p. 18). Esta gestión permite que la organización cuente con herramientas estratégicas dentro de cada puesto de trabajo para que los colaboradores puedan obtener un desempeño elevado; así como también provee de recursos para seleccionar al empleado que cumpla con lo requerido por la organización, y a su vez permite desarrollar e incrementar aquellas competencias tendientes a un desempeño superior (Mena, 2014, p. 19).

Una vez realizada la selección y contratación del personal, con el fin de evidenciar y evaluar la efectividad del candidato contratado, se procede a evaluar su desempeño, cuando ha culminado el periodo de prueba. Dicha evaluación permite establecer una mejora en la actuación futura del personal, ya que establece un estilo de dirección participativo e inclusivo, crea, modifica y establece canales de comunicación entre los miembros de la empresa, lo que permite informar a las personas como están realizando su trabajo, sus tareas de forma oportuna, clara y detallada, así como también ayuda a evaluar sin

incluir aspectos subjetivos, los aportes individuales; para que de esta manera los colaboradores se sientan motivados y reconocidos por su labor y desempeño, estimulando al personal a conseguir los objetivos corporativos y resultados eficaces (Ernest & Young Consultores, 2008, p.17).

El modelo de selección por competencias, permite que las organizaciones cuenten con herramientas para la gestión del cambio y la mejora continua, ya que al momento de seleccionar de forma correcta a los colaboradores, estos estarán alineados a los requisitos y demandas de la organización puesto que fusionan las competencias personales con las específicas y genéricas propias de la organización; esto permite tener coherencia con los objetivos personales e institucionales, y crea un vínculo de responsabilidad, compromiso y lealtad con el área, departamento e institución a la cual presta sus servicios.

A su vez, la evaluación de desempeño permite adoptar medidas correctivas para que los docentes puedan realizar sus tareas y obligaciones con técnicas innovadoras y adecuadas para los estudiantes, permitiendo así que la Institución cuente con un servicio que significará un valor agregado frente al mercado. Tomando a la evaluación de desempeño como una oportunidad de mejora que permite a los colaboradores conocer sus fortalezas, debilidades y buscar herramientas y métodos para mejorar su desempeño; esto es un beneficio de suma importancia para las organizaciones, porque evitarán malos entendidos, disminuirá el nivel de quejas y aumentará la productividad de los docentes.

6. Hipótesis

El proceso de selección de personal es efectivo cuando se utiliza un modelo de selección por competencias.

7. Metodología del Estudio

7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño

Se utilizará un enfoque cuantitativo con el que se busca recolectar datos numéricos para de esta manera observar a la problemática desde una visión más precisa y así se pueda comprobar la hipótesis de forma positiva o negativa contando con datos que permitan generalizar los resultados.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que tiene como finalidad relatar situaciones dentro de un contexto, especificando propiedades, características y procesos para someterlos a un análisis.

El tipo de diseño a utilizarse será no experimental, transversal sin manipulación de variables, recolectando información sobre el procedimiento que sigue la institución para seleccionar a su personal, así como también información relevante sobre el desempeño de los docentes luego del periodo de prueba en un único momento.

7.2 Muestreo / Participantes

Se seleccionará una Institución educativa privada ubicada al norte de Quito, que cuenta con un modelo de selección de personal por competencias. Dicha institución ofrece una educación fundamentada en estándares de calidad en los ámbitos académico, artístico, deportivo y de desarrollo del individuo, buscando en sus alumnos mejorar habilidades, destrezas y competencias que les permitan acceder a nuevas oportunidades y desempeñarse de la mejor manera en el ámbito personal y profesional (Gasset, 2017, p.1).

Desde septiembre de 2011, en dicha Institución, se generó una política organizacional en la que se establece una gestión por competencias para el área de talento humano, en la misma se establecen competencias genéricas, que son aquellas que todo miembro de la Institución debe poseer, y a su vez se establecen competencias específicas para cada cargo.

El colegio cuenta con análisis y descriptivo de cargos definido por competencias el cual fue realizado el mismo año a través de la metodología MPC® (modelado por competencias) de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados, según registro IEPI.

Una vez que los procesos estaban definidos se establecieron competencias genéricas, específicas, diccionario de competencias y descriptivo de cargos por competencias; para el año 2012 la Institución comenzó a seleccionar personal docente utilizando un modelo bajo estos estándares.

En sección secundaria la Institución cuenta con un total de 43 profesores, de los cuales se tomarán en cuenta 20 docentes que hayan sido seleccionados utilizando un modelo por competencias.

El muestreo será no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la facilidad de acceso que se tiene a la Institución por relaciones previas establecidas con colaboradores de la misma. Los participantes serán los docentes y el vicerrector ya que forman parte del proceso de selección y evaluación de desempeño.

Tabla 2

Participantes

Participantes
<ul style="list-style-type: none"> • 20 docentes de sección secundaria • 1 Jefe directo de los docentes
Total: 21

Como criterios de inclusión y exclusión se presentan los siguientes:

Tabla 3

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes de secundaria. • Docentes que hayan sido seleccionados por competencias. • Jefe directo de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes de secundaria que lleven menos de 6 meses en la institución.

7.3 Recolección de datos / Herramientas a utilizar

Para poder determinar las características del proceso de selección por competencias que realiza la institución, es importante recopilar todos los documentos de la organización con respecto a procesos de selección, y los resultados que se han obtenido en el proceso de evaluación de desempeño después del periodo de prueba; estos documentos los provee la persona encargada de realizar dichos procesos.

Se analizarán antecedentes de la organización con respecto al modelo por competencias que se utilizaba hace cinco años, en función a los criterios que se utilizaban para contratar personal, los métodos de reclutamiento, requerimientos para ocupar un cargo, así como también los resultados que obtenían utilizando el antiguo método de selección.

Posteriormente se analiza el proceso de selección en la actualidad, paso a paso considerando los actores, involucrados, herramientas utilizadas, etc. Para lo cual se utilizara un cuestionario de preguntas (Ver Anexo1).

Una vez que se obtiene la información y la misma se encuentra clasificada y ordenada se procede a la propuesta para la elaboración de indicadores que le permitirán a la institución medir la eficacia del proceso de selección,

realizando una comparación del impacto que tuvo el modelo anteriormente utilizado, y el impacto que tiene la utilización del modelo por competencias.

Para la elaboración de indicadores de gestión se propone seguir los pasos recomendados por el Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social). (Ver Anexo 3).

Tabla 4

Pasos para la elaboración de Indicadores de Gestión

<p>1.- Revisar con claridad y precisión la información sobre el proceso que se desea medir.</p> <p>2.- Identificar factores relevantes.</p> <p>3.- Establecer objetivos de la medición.</p> <p>4.- Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.</p> <p>5.- Determinar la frecuencia de la medición.</p> <p>6.- Seleccionar los medios de verificación.</p>

Tomado de: (Coneval, 2013, p. 30).

Los indicadores de gestión se utilizarán para medir los resultados esperados en comparación de los resultados obtenidos con respecto a eficacia, eficiencia calidad. Los mismos que se representarán en la siguiente tabla.

Tabla 5

Indicadores de Gestión

Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Objetivo

De esta manera se podrá establecer ideales para la selección de personal y así determinar estrategias para mejorar el proceso.

Posterior a este paso, para evaluar qué tan efectivo fue el proceso de selección, se revisará la herramienta de evaluación de desempeño con la

que cuenta la Institución, con el fin de que la misma esté alineada a las competencias que se evaluaron en la entrevista para contratar a los docentes. En dicha evaluación deberían constar las competencias necesarias y fundamentales que debe tener el cargo de docente para pasar el periodo de prueba. Esta evaluación deberá estar basada en comportamientos observables y medibles, que hasta el primer año se puedan identificar en el desenvolvimiento de los docentes contratados (Anexo 4). Una vez realizada esta revisión se procederá a revisar los resultados de dicha evaluación, con el fin de conocer cómo se han desempeñado los docentes contratados bajo el modelo de competencias.

Después se propone la implementación de la herramienta para crear indicadores de gestión que midan los resultados esperados sobre los resultados obtenidos con respecto al desempeño de los docentes.

Conociendo los resultados tanto del proceso de selección y las evaluaciones de desempeño anteriormente utilizadas, se podrá realizar una comparación de un antes y un después del modelo por competencias.

7.4 Pre-validación

La herramienta que será utilizada es válida porque se ha analizado el contenido de cada pregunta, de tal manera que se realizará una comparación con criterios establecidos de la institución educativa, por otra parte, las instrucciones del cuestionario serán claras y detalladas, de tal modo que las respuestas están planteadas para que el entrevistado entregue la información, con tan solo llenar datos específicos, por ejemplos número de perfiles, número de entrevistas por competencias, etc. (Anexo 1); adicionalmente, la evaluación de desempeño está creada para que los evaluadores, puedan realizarla con el tiempo suficiente ;se especifica la puntuación y cómo se deben calificar cada uno de los ítems, para que así la información sea clara y precisa (Ver Anexo 4).

Es confiable, porque se la realizará con un grupo heterogéneo, lo que significa que, pese a que son personas distintas, poseen características similares, lo

que les ubica dentro de una misma muestra. Esto se lo realizará mediante la confiabilidad Alfa de Cronbach, dentro de la cual existe una relación a partir de la varianza de cada criterio asociado por variables y la varianza de las puntuaciones totales (Moreno, 2014, pp. 57-58). Con la fórmula:

$$a = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2 / \text{ítems}}{s^2 T(\text{puntuajes totales})} \right]$$

(Ecuación 1)

K= Número de ítems

S2= Varianza de los puntajes de cada ítem

S2T: Varianza de los puntajes totales

Basándose en la fórmula se podrá establecer la varianza en la calificación de cada docente.

Por otra parte, la utilización de indicadores de gestión es una herramienta válida y fiable ya que está basada en gestión por procesos; la gestión por procesos permite a la organización contar con parámetros establecidos y sistemáticos que permiten medir los resultados de la gestión que se está realizando; la forma más óptima de medir un proceso es a través de indicadores de gestión, los cuales sirven de herramienta para mejorar y sostener la viabilidad de un proceso. Los indicadores se caracterizan por contener: nombre, que es la denominación del indicador; Fórmula, que explica la medición entre dos variables; Fuente de verificación, que permite identificar documentos o fuentes con la cual se validará el proceso, y objetivos que es el fin del indicador. Esta herramienta será confiable y válida, ya que se la realizará basándose en el modelo del CONEVAL. Los resultados de los indicadores se los codificará en una matriz de datos.

Estas herramientas cuentan con pre validación por parte de dos docentes de la universidad, Morayma Hinostrosa y Javier Navarrete, quienes revisaron a detalle la información y aprobaron las herramientas para su utilización. (Ver anexo 5).

7.5 Procedimiento

El primer acercamiento con la muestra será una reunión con las autoridades de la Institución con el fin de hacerles conocer y exponer los objetivos y propósitos que tiene la investigación, de esta manera se explicará la forma en que se recolectarán los datos, el tiempo que se necesitará para realizar la investigación, el número de participantes que se necesitarán; todo acercamiento con los participantes contará con su respectivo consentimiento informado en el que se notificará que toda la información se manejará confidencialmente y solo tendrá fines académicos.

Posteriormente se planificarán las reuniones en conjunto con el Vicerrector para recabar y analizar la información que se requiere para la investigación, en la misma se pedirá acceso al antecedente de la Institución con respecto al modelo anteriormente utilizado para contratar docentes.

En una tercera visita se recabará información precisa acerca de procedimientos de selección de personal, con la ayuda de la persona encargado del proceso, para conocer los pasos que sigue la institución, datos importantes con respecto a perfiles de cargo, diccionario de competencias, cargos existentes en la institución, evaluación de desempeño por competencias, etc.; se espera que la reunión tenga una duración de 60 minutos.

Posteriormente, con el apoyo del Vicerrector, se analizará la herramienta que la institución utiliza para evaluar el desempeño del periodo de prueba de docentes contratados, identificando aspectos que se evalúan y los criterios que utilizan para evaluar a los docentes; se tomará en cuenta la disponibilidad de tiempo con el que cuenta el vicerrector, se espera que este análisis tenga una duración de 45 minutos.

Luego de haber recabado la información se busca analizar a profundidad todos los datos obtenidos, tanto del proceso de selección como de las evaluaciones de desempeño realizadas después del periodo de prueba.

Posterior a este paso, en conjunto con el Vicerrector, se realizará la propuesta para la creación de indicadores de gestión que servirán para medir el modelo de selección por competencias con respecto a eficacia, eficiencia y calidad. Estos indicadores se crearán en concordancia con las necesidades de la Institución y con lo que ellos deseen medir; se espera que el proceso dure de 45 a 60 minutos.

Para evaluar la efectividad del proceso de selección, se propone la creación de indicadores de gestión, tanto para medir y evaluar el proceso de selección así como para evaluar el desempeño que se está obteniendo de sus docentes. Para este punto se realizarán dos reuniones. En una reunión se crearán indicadores para el proceso de selección y en la siguiente reunión se elaborarán indicadores para medir el desempeño. Se considera que estas reuniones tengan una duración de 30 a 60 minutos.

Se considera pertinente realizar una prueba piloto para analizar la efectividad de los indicadores elaborados, y si los mismos arrojan la información que se desea medir y evaluar. Dicha prueba piloto tomaría de 15 a 20 minutos y se la realizaría en conjunto con el Vicerrector.

Posteriormente se realizará un informe de los resultados obtenidos de las distintas herramientas utilizadas, tanto de la encuesta como de las evaluaciones de desempeño analizadas; también se presentará el formato y pasos a seguir para la elaboración de indicadores, y los indicadores finalmente creados para medir los procesos. Con los resultados obtenidos de los indicadores se podrá comparar el antes y después del modelo de selección por competencias. Mostrando en porcentajes la efectividad del modelo de selección por competencias utilizado por la Institución.

Por último se finalizará la investigación proporcionando los resultados de la misma, dando a conocer los beneficios que tendría la implementación de indicadores de gestión para procesos de selección de docentes, ya que permitirá evaluar dicho proceso y con ello contar con un reclutamiento y selección eficaz, capaz de contratar personal calificado y eficiente, para de esta manera, aumentar la satisfacción de los clientes directos e indirectos de

la institución; así como también un alto nivel de desempeño en los docentes que ingresan ya que estarán alineados a los requerimientos de la organización, y contarán con un seguimiento permitiendo contar con un refuerzo y mejora continua en procesos.

Al finalizar se realizarán recomendaciones a la institución, con el fin de reforzar aquellos puntos de mejora, hablando sobre los datos y razones que se han utilizado para sacar las respectivas conclusiones.

7.6 Tipo de análisis

Para el análisis cuantitativo se analizarán los ítems del proceso de selección medido y evaluado a través de los indicadores de gestión. Los resultados de los indicadores se los codificará en una matriz de datos. Las celdas contará con datos que representarán un criterio en una variable (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 409).

Lo mismo se realizará con los datos obtenidos de la herramienta propuesta para la creación de indicadores (Ver Anexo 3). En la que consta el nombre del indicador, la fórmula, frecuencia de medición, medios de verificación y el objeto del indicador.

Una vez recolectados y analizados los datos cuantitativos, se realizará un informe que muestre las matrices antes mencionadas de los datos recolectados del proceso de selección así como un comparativo del desempeño de los docentes (Ver anexo 2). En dicha matriz se plasman la información obtenida a cerca del proceso de selección por competencias que realiza la institución, a la información se le otorgará un código, ítem, criterio y resultado; así como también la tabla en la que se propone la realización de los indicadores. Todo ello con el fin de plasmar los resultados que la institución está obteniendo con el modelo que utilizan, así como también que se identifiquen puntos de mejora.

8. Viabilidad

El presente proyecto es factible y realizable ya que le permite a la Institución indagar y conocer el funcionamiento, las características, elementos y formas de medición de cada proceso dentro de la Institución. Contando con procesos y estructuras identificadas las cuales obtendrán mayor sistematización y con ello contarán con orden y claridad. Con la implementación de un sistema de evaluación y medición a través de indicadores se obtiene una pauta para mejorar los procesos ya que se cuenta con datos exactos de como se está realizando los procesos en términos de tiempo y resultados obtenidos.

El acceso a la información es factible ya que se cuenta con la autorización y apoyo de las autoridades de la institución, así como con apertura y disponibilidad de tiempo de los docentes. A su vez la Institución cuenta con archivos organizados y una base de datos ordenada que permiten obtener la información necesaria de forma rápida y sencilla, así como también cuenta con espacios para realizar el levantamiento y análisis de la información.

La disponibilidad en tiempo del tutor y el acompañamiento durante la investigación fue adecuada y pertinente ya que frente a dudas o inquietudes que se presentaban en el transcurso de la investigación, mediante reuniones, conversaciones y diálogos supo guiar y aclarar incertidumbres, encaminando la investigación de forma complementaria con los conocimientos que el tutor posee así como también con recomendaciones de estudios e investigaciones anteriormente realizadas que podrían aportar a el presente trabajo.

Las posibles limitaciones que podría presentar el estudio es cierta eventual resistencia al cambio por parte de los docentes o de la persona encargada de realizar la selección de personal, ya que con la implementación de indicadores es probable que estos sean parte de futuras evaluaciones a su desempeño, y sea el primer paso de una cultura orientada a procesos, misma que aún no está formalizada. La recomendación sería establecer claramente el objetivo de implementar indicadores en cada proceso de la organización, para que represente una herramienta de mejora en aquellos puntos débiles para que la

Institución adquiriera mejores resultados y con ello aumente la efectividad del negocio.

9. Aspectos éticos

9.1 Consentimiento informado

Para el presente estudio es fundamental disponer de un consentimiento informado; en el cual se describirá a cada participante la importancia que tiene su colaboración para llegar a conocer con mayor profundidad el tema investigado, a su vez se comunicará que la información obtenida en la investigación será totalmente confidencial y sólo tendrá fines académicos, también se informará, que la participación en el estudio será totalmente voluntaria, y de ser el caso, de no sentirse cómodos al responder algún tipo de pregunta están en todo el derecho de abstenerse (Ver Anexo 6).

9.2 Tratamiento de la información

Para el análisis de la información se realizará por medio de distribución de frecuencias, las cuales son un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenada en sus respectivas categorías presentadas en una tabla.

En esta tabla se evidencian ítems del proceso de reclutamiento y selección. A dicha información se la codificará en una matriz de datos. Las celdas contará con datos que representarán un criterio en una variable (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 409). (Anexo 2).

Tabla 6

Ítems del proceso de reclutamiento y selección

CODIGO	ITEMS	CRITERIO	RESULTADO
DATGRN-01	Datos generales del proceso de selección	# de personal docente	
		# de cargos con perfil de competencias docente	
		# perfil con indicadores conductuales	
		Responsable levantar perfiles	
		Competencias corporativas	
PLANPR-01	Planificación del proceso de selección	# vacantes por periodo	
		Tiempo asignado para el proceso	
		# procesos al año	
		Herramientas de evaluación	
		Responsable del proceso	
REC-01	Criterios reclutamiento	Fuentes reclutamiento	
		# de postulantes	
		# candidatos que aprueban	
CRITSEL-01	Criterios Selección por competencias	# Entrevistas por competencias	
MP-01	Tiempo proceso de selección	Indicador de tiempo	
	Permanencia del personal	Indicador de permanencia	
COMPDES-01	Estándar para aprobar proceso de selección	Porcentaje para aprobar entrevista	
	Estándar para aprobar evaluación del desempeño	Porcentaje para aprobar evaluación	

Para medir la efectividad del proceso de selección se propone una herramienta para crear indicadores que se resume en la siguiente tabla, en la que se codificará la información que la Institución desee medir, dicha información

contará con un nombre de indicador, fórmula (de ser el caso), la temporalidad en la que se medirá, medios de verificación y el objetivo del indicador.

Tabla 7

Indicadores de Gestión

Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Objetivo

9.3 Autoreflexividad

“Según datos estadísticos realizados en el Ecuador, se percibe un gran deterioro en el proceso de enseñanza- aprendizaje, debido entre otros factores, al bajo desempeño profesional de los docentes” (Ayala, 2014, p.11). Por lo tanto la presente investigación tiene como fin beneficiar a las instituciones educativas con un modelo de selección de personal que permita contar con profesores de calidad para que los estudiantes mejoren en su nivel académico; de esta manera se busca establecer la efectividad que tiene implementar un modelo de gestión por competencias, el cual se fija en las diferentes características (aptitudes, actitudes, conocimientos, entre otros) de las personas para poder identificar fortalezas y debilidades con el fin de desarrollar y potenciar sus fortalezas y mejorar aquellos puntos débiles. Para establecer dicha efectividad se propone la creación de indicadores de gestión, los cuales permiten medir y evaluar procesos contando con información detallada y exacta de cómo se está gestionando las actividades, permitiendo de esta manera reforzar aquellos puntos de mejora en áreas como selección de personal y evaluación de desempeño después del periodo de prueba.

La motivación de la presente investigación es que, si se cuenta con profesionales de la educación competentes y aptos para ejercer la docencia se podrá progresivamente mejorar la calidad de educación impartida a los estudiantes. Con ello se transformará el sistema educativo de la Institución, contando con adolescentes mucho más capacitados para espacios académicos superiores o incluso el mundo laboral.

9.4 Consecuencia de la investigación

Las consecuencias posibles de la investigación representarían un beneficio para la Institución educativa, ya que permitirá contar con personal competente para el puesto requerido. Es fundamental concientizar y socializar el verdadero significado del estudio, estableciendo la importancia de implementar indicadores en cada proceso, lo cual representa una herramienta para mejorar aquellos puntos débiles para que la Institución adquiera mejores resultados y con ello aumente la efectividad del negocio, mejorando el sistema educativo, lo que a su vez trae consigo beneficios para los estudiantes, con el fin de realizar mejoras y avances en pro de la educación.

9.5 Devolución de resultados

La devolución de los resultados se la realizará mediante un informe detallado de la investigación, especificando los distintos resultados que se han obtenido de la información acerca del proceso de selección por competencias, así como del análisis de la evaluación de desempeño basadas en las competencias necesarias que deben tener los docentes después del periodo de prueba. Se realizarán recomendaciones proponiendo alternativas para mejorar los procesos de selección, a través de una medición del proceso por medio de indicadores de gestión que permitirán obtener resultados más claros de la efectividad del proceso. Dicho informe se lo entregará al vicerrector de la Institución ya que es la persona encargada de realizar el proceso de selección y la evaluación de los docentes después del periodo de prueba.

9.6 Derechos de autor

La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenecerá a la Universidad de las Américas.

Los trabajos de titulación de los estudiantes de grado y posgrado podrán servir de insumo para otros proyectos de investigación de la Universidad. Los investigadores que utilicen total o parcialmente la información de un trabajo de investigación o titulación tendrán que reconocer los derechos de autor haciendo la mención correspondiente en los créditos de la investigación.

10. Análisis de Estrategias de Intervención

El modelo de gestión por competencias, ha evolucionado debido a la división entre el sistema laboral y el educativo; ya que el segundo está relacionado con el rol de establecer conocimientos, validarlos y desarrollar las habilidades de una persona, mientras que el ámbito laboral permite emplear los conocimientos adquiridos, haciendo una combinación entre la experiencia profesional y la formación continua, de esta manera se podrán impulsar las competencias y adecuarlas a un puesto de trabajo (Tejada & Navío, 2007, p.10).

En el 2004, la consultora Factorhuma, realizó una investigación denominada Gestión por competencias, lo hizo dentro del marco del Plan Integral de Asistencia de la Diputación de Barcelona. Nació a partir de la necesidad y voluntad de ir más allá en la administración del talento humano y apostar por un desarrollo del mismo. Dentro de esta investigación, se creó una guía de trabajo, que cuenta con análisis de las competencias de los puestos de trabajo, que es un listado que describe las competencias que se requieren para desarrollar con éxito las funciones de un puesto; Evaluación de las competencias individuales, dentro de este apartado, se analiza las competencias que posee cada persona dentro de la organización, estas dos estrategias forman parte del análisis del GAP, que consiste en analizar las diferencias existentes entre las competencias que tiene una persona y las que requiere el puesto de trabajo; esto se lo hace mediante tres apartados:

selección, que permite saber qué perfil competencial se busca en los candidatos a ocupar un determinado puesto. Formación, a partir de la detección de carencias de competencias se puede diseñar un plan formativo personalizado y adaptado a las necesidades de cada colaborador y por último carrera profesional, que es el mapa competencial de la organización, el cual puede servir como orientación del itinerario que la persona puede llevar a cabo a lo largo de su vida profesional dentro del organización (pp. 4-5).

Dentro de los resultados, se pudo observar que un 78%, las empresas empezaron a adoptar este modelo, ya que reducía los gastos derivados de un mal proceso de selección. Se evidencia que los candidatos responden de forma adecuada a las necesidades de la organización, y pueden cumplir con responsabilidad y de forma eficaz a las necesidades de cada puesto.

Por otra parte, la implementación de este modelo por competencias ha ido tomando fuerza en el mercado laboral, puesto que actualmente, gran número de personas poseen un título de tercer o cuarto nivel, lo que representa un alto nivel de competitividad al momento de postular a un cargo, y las competencias se han desarrollado como un componente diferenciador entre un candidato y otro al momento de seleccionar un perfil para una vacante.

Dentro del contexto ecuatoriano, El Ministerio de Educación en conjunto con las secretarías que trabajan por la regulación y el seguimiento para mejorar la educación, ha desarrollado un Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (Simon, 2012, p.1). Dicho modelo está constituido por políticas que promueven el progreso y mejora de la educación basándose en que la misma sea de calidad, implementando un sistema de evaluación a nivel de todo el país. Para esto, se busca que los procesos que forman parte de la institución (selección, capacitación, desarrollo, evaluación y contratación) cuenten con una evaluación por parte de un asesor educativo, quien debe realizar visitas periódicas que permitan realizar un seguimiento con el fin de impulsar y mejorar procesos institucionales, y buscando una profesionalización de la docencia. La responsabilidad de este agente, es trabajar con los docentes, de tal manera que puedan ejercer efectivamente las competencias

en su rol de liderazgo y coordinación pedagógica; para que los directivos y altos mandos perfeccionen los procesos de administración, gestión, comunicación y participación interna y externa (2013, pp.7-8).

La gestión desarrollada en este modelo, está basada en competencias, de tal manera que busca el mejoramiento continuo y actualización de los conocimientos por parte de los docentes, para brindar una educación especializada y de calidad a los estudiantes.

Este papel de auditar la educación sirve como herramienta complementaria para guiar y asesorar a las instituciones educativas ya que su finalidad es recopilar información acerca de los propósitos acordados y realizar un seguimiento y control, así como también sobre los problemas que se han suscitado para alcanzar el cumplimiento de los mismos. Consta de dos fases, un monitoreo permanente, dentro del cual se establecen categorías de los logros alcanzados en los procesos y los resultados, es decir evalúa los docentes que ingresan a la institución, su rendimiento, metodología y evalúa sus resultados a través de una evaluación con pares, alumnos, superiores y padres de familia. Por otra parte, se encuentra un informe de Auditoría Educativa, en el cual se detallan los estándares de calidad educativa que están recibiendo los alumnos, cómo y en qué forma se evalúan los conocimientos impartidos, para posteriormente adoptar medidas de mejora en los puntos necesarios (Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, 2013, pp.20-21).

El modelo de gestión por competencias en el Ecuador, se lo ha ido insertando en instituciones públicas, privadas y fiscales, de tal manera que la modernización de la administración de procesos es un factor que ha promovido el crecimiento y desarrollo del sector competitivo, basándose en estrategias para lograr una gestión de calidad orientada al ciudadano, cliente o persona que demanda de los servicios o bienes que ofrecen las distintas organizaciones (Ministerio de Educación, 2013, p.4).

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, expone un Manual de Procesos en el cual las instituciones

públicas y fiscales deberán basar su organigrama, de tal modo que en éste se establecen actividades, metodología, jerarquía y herramientas básicas para que las personas puedan desarrollar sus labores; es de vital importancia, que este manual sea actualizado o modificado de acuerdo a las demandas que van surgiendo en las organizaciones, es decir, que se vayan acoplando a las distintas necesidades o vacantes del mercado (2013, p. 5). Con esto se quiere decir, que los requisitos, competencias y actividades de cada puesto pueden ser modificados periódicamente, de tal manera que se vayan adaptando a los nuevos retos que existen en el mercado, lo que sin duda representa una ventaja para los usuarios de los servicios educativos.

De esta manera se puede evidenciar como en el Ecuador se han ido implementado sistemas de gestión educativos que se ajustan a la actualidad, buscando que los mismos generen valor agregado a los planes de docencia. A partir de reformas en la planificación de la educación se están estableciendo parámetros para que la misma sea equitativa, inclusiva y de calidad. Se indica como factor primordial que el accionar de los docentes incluya capacidades, destrezas, habilidades y aptitudes que vayan acorde a su participación en cada institución educativa; a su vez se busca generar evaluaciones estandarizadas a nivel nacional que permitan medir y evaluar al desempeño de docentes para a partir de esto generar mejoras y un valor agregado a los modelos de gestión educativa.

El Ministerio de Educación en la actualidad se encuentra trabajando por mejorar el nivel de educación del Ecuador, es importante que las instituciones educativas ya sean privadas, públicas, fiscales o municipales, vayan de la mano con este propósito, y generen a su vez planes de mejora continua en pro de la educación. Existe una corresponsabilidad directa de las instituciones educativas en la formación ciudadana de los niños y adolescentes, que si bien no solo se forma desde el aula de clases, la misma tiene un contacto permanente con los ciudadanos, siendo capaz de formar y modificar varias conductas. Es aquí donde entra el papel del docente, siendo uno de los actores principales que influyen en la formación de sus alumnos.

Por ello se hace indispensable contar con docentes especializados y competentes, capaces de asumir la responsabilidad de instruir a los ciudadanos. Dentro de este ámbito entra el rol del psicólogo organizacional, ya que el mismo es el encargado de reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar distintos cargos organizacionales.

El ejercicio profesional de la psicología organizacional ha sido no solo el de una ciencia comprometida con las ideologías y valores de la sociedad, sino también con los valores de la organización. Desde los 60, la psicología organizacional ha tenido un enfoque taylorista, buscando colaborar con la mejora de los sistemas de producción, actuando en áreas tales como evaluación de tareas, incluyendo un análisis de cargos y descriptivo de puestos, técnicas de reclutamiento y selección (psicometría), motivación, promoción interna, entre otras; en la actualidad la psicología organizacional busca trabajar en distintos escenarios, posicionándose como ente generador de valor, convirtiéndose en parte fundamental de la planificación estratégica de la organización, siendo conscientes de que el recurso humano es una parte primordial para que la organización genere resultados y tenga acciones efectivas orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales (Mateu, 1994, pp. 222- 223).

La psicología organizacional aporta a la resolución de conflictos y al abastecimiento de necesidades tanto de los altos mandos de la organización como de medios y bajos cargos. Es así que por ejemplo dentro del subsistema de evaluación de desempeño, el psicólogo organizacional tiene un rol fundamental ya que es el encargado de identificar aquellos puntos de mejora e impulsar aquellos elementos en los que el colaborador está siendo productivo, brindando la oportunidad, en primer lugar al colaborador, ya que le brinda las herramientas y los medios necesarios para desarrollarse y mejorar en varios ámbitos de su formación personal y profesional, y a la organización ya que le permite contar con personal efectivo que se encuentra en un proceso constante de mejora.

Con el fin de contar con recurso humano que disponga con la capacidad de responder a los requerimientos propios de la sociedad del conocimiento y la

tecnología, las organizaciones han tenido que asumir acciones exigentes y responsables, para ello el psicólogo es el encargado de evaluar las competencias de los colaboradores, siendo así que éstas deben ser válidas, en cuanto a que mida del modo más concreto la evidencia de los resultados, es decir que mida exactamente lo que busque medir; fiable, porque con esto garantiza que los esquemas y criterios de calificación estén diseñados de un modo preciso, claro y detallado de tal modo que cualquier evaluador pueda puntuar las competencias, consistente, es decir, garantizan que las calificaciones sean las mismas para todos y contengan los mismo estándares (Brown & Pickford, 2013, p.17).

El psicólogo organizacional puede medir u observar las competencias en base a distintas técnicas, de este modo se puede crear, modificar u optar por nuevas pruebas o herramientas de selección, de acuerdo a las necesidades. Sin embargo, existen cuestionarios de rasgos personales, motivaciones, actitudes, intereses y preferencias profesionales que permiten conocer estas características con un solo instrumento (López, 2002, p.120). Es pertinente mencionar que cada organización cuenta con su batería de pruebas o formas de medir las competencias de un candidato, de tal manera que estas pueden ir variando de acuerdo a la sociedad, entorno e institución.

El rol del psicólogo dentro de esta evaluación, es de suma importancia, puesto que tiene que estar pendiente a todas las formas de reacción de una persona, para con ello tener claridad el nivel de la competencia y facilitar así el proceso de selección y la elección del candidato idóneo para el puesto, esto también se verá como resultado dentro de la evaluación de desempeño de los nuevos candidatos, porque si cuentan con las competencias necesarias al momento de ingresar a la organización, sus resultados serán adecuados a las demandas de las sociedad.

Varias organizaciones en la actualidad tienen la necesidad de contar con personal calificado y competente para que de esta manera los resultados de la organización sean efectivos. Por ello dentro del presente trabajo de titulación el psicólogo organizacional tiene rol de guía para poder evaluar, mejorar y

optimizar procesos e identificar las mejores alternativas para poder obtener mejores resultados con respecto al desempeño de sus colaboradores y de la institución.

A través de reuniones programadas, el psicólogo industrial tendrá un acercamiento directo con la realidad de la institución con la que se trabajará, conociendo de fuente primaria las necesidades que presenten las autoridades de la institución y podrá brindar un asesoramiento personalizado a cerca de la administración del personal; con la creación de indicadores de gestión a su vez se pretende medir e identificar las posibles mejoras en los procesos de selección del personal de la institución, proponiendo una evaluación y seguimiento que le brinde a la organización la oportunidad de contar con una mejora continua.

11. Cronograma

Tabla 8

Cronograma

Actividades	Mes	Descripción
1. Primer acercamiento a la Institución para presentar el plan de Proyecto	Agosto	Presentar el plan de Proyecto y sus Objetivos. Dialogo con autoridades de la institución sobre el proyecto, metodología, enfoque, participantes.
2. Planificar reuniones	Agosto	Se llegará a un acuerdo del tiempo disponible para analizar la información. Planteando tiempos en que se demorara cada reunión.
3. Recabar información sobre proceso de selección	Agosto	Conocer a profundidad todo el proceso de selección, antecedentes, actores, herramientas, etc.
4. Caracterización del proceso de selección actual	Septiembre	Recabar información precisa acerca del procedimientos de selección de personal, pasos, datos importantes de perfiles de cargo, diccionario de competencias, cargos existentes en la institución, etc.
5. Análisis Evaluación de desempeño	Septiembre	Identificar aspectos y criterios que utilizan para evaluar a los docentes.
6. Análisis información	Septiembre	Se analizara y ordenará la información obtenida tanto de selección como de desempeño.
7. Elaboración de Indicadores	Octubre	Se propone herramienta para crear indicadores para medir la efectividad del modelo de selección por competencias.
8. Creación de indicadores para	Octubre	Con indicadores se medirá y evaluará el proceso de selección

proceso de selección		
9. Creación de indicadores para evaluación de desempeño	Octubre	Con indicadores se medirá y evaluará resultados de evaluación de desempeño.
10. Prueba Piloto Indicadores	Noviembre	Realizar una prueba piloto para analizar la efectividad de los indicadores elaborados.
11. Realizar informe	Noviembre	Informe de los resultados obtenidos en porcentaje.
12. Realizar recomendaciones	Noviembre	Recomendar puntos de mejora y beneficios analizados.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Argentina: Ediciones Granica S.A. [versión electrónica] Recuperado el 13 de febrero de 2017 de: <https://books.google.com.ec/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+360%C2%B0+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZsOybu47SAhVrrFQKHbJbCXAQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: Atracción y reclutamiento en las redes sociales*. Entrevista y medición de competencias. Buenos Aires: Argentina: Ediciones Granica S.A. [versión electrónica] Recuperado el 13 de febrero de 2017 de: https://books.google.com.ec/books?id=JqzDDQAAQBAJ&pg=PT14&source=gb_s_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- American National Standard. (2012). *Performance Management Standard*. American National Standard for Human Resource Institute. SHRM. [Versión electrónica]. Recuperado el 18 de abril de 2017 de: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/documents/12-0794%20performance%20mngmt%20standard_interior_viewonlyfnl_rvstd10-4-13.pdf
- Ayala, C. (2014). *Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica*. Quito, Ecuador: Universidad Andina “Simón Bolívar” Sede Ecuador. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4399/1/T1577-MGE-Ayala-Dise%C3%B1o.pdf>
- Alonso, J., Gómez, J., Izquierdo, T. (2014). *La formación del profesorado en educación infantil y educación primaria*. San Antonio de Murcia, España:

Universidad de Murcia. Editum. Recuperado el 05 de diciembre de 2016 de:

<https://books.google.com.ec/books?id=wZleBQAAQBAJ&pg=PA22&dq=estudios+descriptivos+Hern%C3%A1ndez,+Fern%C3%A1ndez+%26+Baptista,&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo4sK2zN3QAhVLzWMKHeE0CJQQ6AEIHDAB#v=onepage&q=descriptivos%20Hern%C3%A1ndez%2C%20Fern%C3%A1ndez%20%26%20Baptista%2C&f=false>

Baez, J. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Editorial ESIC. Recuperado el 05 de diciembre de 2016 de: <http://books.google.com.ec/books?id=Xmv-PJ9KtzcC&pg=PA97&dq=entrevista+semiestructurada&hl=es&sa=X&ei=7qCjUo6fCsndkQeP9YHgBA&ved=0CDMQ6AEwAQ>

Baraínca, M. (2011). *Plan de Mejora de los Procesos Selectivos, con inclusión de los destinados a personas con discapacidad*. Ciudad Real: Universidad de Santiago de Compostela. [Versión electrónica]. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: https://bci.inap.es/alfresco_file/31a785f6-1324-4281-85f7-0c1a9ac3499c

Benavides, A. y Chamorro, V. (2014). *Implementación de un modelo de gestión humana basada en competencias en la empresa RB Constructores Asociados S.A.S*. Colombia: Universidad del Valle. Recuperado el 09 de marzo de 2017 de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10038/CB-0516271.pdf?cv=1&sequence=1>

Borrell i Carrió, F. (2004). *Entrevista Clínica: Manual de estrategias prácticas*. España: SemFYC. Recuperado el 09 de diciembre de 2016 de: http://comunicacionysalud.es/wp-content/uploads/EntrevistaClinica_2004.pdf

Botero, N. (2008). *Indicadores de Gestión de Recursos Humanos en Laboratorios Biogen S.A*. Bogotá, Colombia: Escuela superior de

administración pública. [Versión digital]. Recuperado el 28 de abril de 2017 de:

[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20\(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb).pdf)

Cela, C. (2015). *Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 18 de octubre de 2016 de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4991/1/T1950-MDTH-Cela-Dise%C3%B1o.pdf>

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administrac3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Colectivo de autores. (2011). *Manual selección de personal*. Madrid, ES: Editorial CEP, ProQuest ebrary. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de: <http://site.ebrary.com/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10820576>

Coneval. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. [Versión electrónica] Recuperado el 27 de abril de 2017 de: http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Décimo primera Edición. México: Pearson Educación. [Versión electrónica]. Recuperado

el 27 de abril de 2017 de:
http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler

Ernest & Young Consultores. (2008). *Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias*. [Versión digital]. Recuperado el 27 de abril de 2017 de:
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Factorhuma. (2004). *Gestión por competencias: Unidad del conocimiento*. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de:
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8333/_141aedf1f002d4_gestio_per_competencias_cs.pdf

Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona, España: Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de 'Educació. Recuperado el 09 de diciembre de 2016 de: <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>

Gallego, M. (2000). *Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT.

Gasset. (2017). *Liceo José Ortega y Gasset*. [Versión digital]. Recuperado el 28 de abril de 2017 de: <http://www.gasset.edu.ec/>

Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de Evaluación de desempeño bajo teoría de las competencias*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. [Versión digital]. Recuperado el 27 de abril de 2017 de:
<http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

Gumucio, R. (2010). *La selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la eficacia Organizacional*. Año 13, N° 26, 2do Semestre, 2010. Bolivia.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4 (ed.). México D.F.; McGraw-Hill/Interamericana. [Versión digital]. Recuperado el 26 de ene. de 17 de:

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485478834&Signature=k6zbN3qPNXKA0slvJzjMX2kFsgQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf

Lara, M., Mizala, A., Repetto, A. (2010). *Una mirada a la efectividad de los profesores en Chile*. Chile: Universidad de Chile. . [Versión electrónica]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: http://www.uai.cl/RePEc/uai/wpaper/wp_004.pdf

López, J. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Cochabamba, Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Perspectivas. [Versión digital]. Recuperado el 28 de abril de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

López-Fé y Figueroa, C. (2002). *Persona y Profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid, España: TEA Ediciones, Recuperado el 15 de octubre de 2016 de: <https://books.google.com.ec/books?id=xP4-ZuF0OCUC&pg=PA98&dq=seleccion+de+personal+por+competencias+versus+seleccion+de+personal+tradicional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgofWLyOjPAhVFbB4KHQV-BJwQ6AEIlzAA#v=onepage&q=TRADICIONAL&f=false>

Mateu, M. (1994). *El psicólogo en la empresa*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/61249-89198-1-PB.pdf>

- Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Cuenca, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 29 de mayo de 2017 de:
http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf
- Ministerio de Educación. (2016). *Ministerio de Educación: Comunicados*. Ecuador. Recuperado el 23 de abril de 2017 de:
<https://educacion.gob.ec/ministro-de-educacion-amplia-resultados-de-evaluacion-docente-y-aclara-temas-coyunturales/>
- Ministerio de Educación. (2016). *Ministerio de Educación: Comunicados*. Ecuador. Recuperado el 23 de abril de 2017 de:
<https://educacion.gob.ec/ministro-espinoza-presenta-los-avances-del-proceso-de-evaluacion-docente-ser-maestro-sierra-amazonia/>
- Ministerio de Educación. (2012). *Desempeño del Docente: Sistema Nacional de Evaluación*. Quito, Ecuador: Gobierno Nacional de la República del Ecuador. Recuperado el 09 de diciembre de 2016 de:
<https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Ministerio de Educación del Ecuador (2013). *Manual de Gestión por procesos: Versión 3*. Ecuador. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Manual_de_Procesos_V3-2.pdf
- Moreno, D. (2014). *Manual teórico práctico para la enseñanza de la unidad curricular Proyecto Socio tecnológico del Trayecto I, dirigido a los facilitadores de la Universidad Politécnica de Valencia*. Venezuela: Universidad de Carabobo. [Versión digital]. Recuperado el 27 de abril de 2017 de:
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/766/1/D.%20Moreno.pdf>

- Moreno, J., Pelayo, Y., Vargas, A. (2004). *La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Revista de Empresa. [Versión digital]. Recuperado el 27 de abril de 2017 de: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2006). *El programa PISA de la OCDE: Qué es y Para qué sirve*. Santillana. [Versión digital]. Recuperado el 23 de abril de 2017 de: <https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>
- Ortiz, M., Arias, M., Peña, A. (s/f). *Selección de personal en las Instituciones de Educación Superior de Tampico-Madero*. Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/reclutamiento.pdf>
- Peña, S. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. México: UANL. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf
- Provalis (s/f). *Software de análisis de datos cualitativos de métodos mixtos en el mercado*. Recuperado el 09 de diciembre de 2016 de: <https://provalisresearch.com/es/products/software-de-analisis-cualitativo/>
- Rueda, M. (2009). *Evaluación del desempeño docente, consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista electrónica de investigación educativa Scielo 11(2), párr. 7.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). *El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 6(3), p. 75.
- Salgado, J. (2007). *Selección de Recursos Humanos por Competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias basadas en la Investigación*.

Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela. [Versión digital]. Recuperado el 06 de mayo de 2017 de: http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/salgado_j_seleccionaapp.pdf.

Sánchez, H. (2015). *Instituto Nacional de Evaluación Educativa: Modelo de Evaluación Docente*. Ecuador.

Santelices, M., y Valenzuela, F. (2015). *Importancia de las características del profesor y de la escuela en la calidad docente: Una aproximación desde la Teoría de Respuesta del Ítem*. Scielo. 41(2). Párr. 10-54 doi: 10.4067/S0718-07052015000200014

Simon, J. (2012). *Qué es innovar en educación, material de capacitación de apoyo al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa del Ministerio de Educación de Ecuador*. Buenos Aires. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: http://www.academia.edu/5088047/Qu%C3%A9_es_innovar_en_educaci%C3%B3n_material_de_capacitaci%C3%B3n_de_apoyo_al_Modelo_Nacional_de_Apoyo_y_Seguimiento_a_la_Gesti%C3%B3n_Educativa_del_Ministerio_de_Educaci%C3%B3n_de_Ecuador_mimeo_2012

Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y seguimiento a la gestión educativa*. Ecuador. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/MNASGE_aprobado_18dic.pdf

Tejada, J., Navío, A. (2007). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: Una mirada desde la formación*. Barcelona, España: Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona. [Versión digital]. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CoJsdDBFxzgj:rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>

UNESCO (2005). *Protagonismo docente en el cambio educativo*. Santiago, Chile: Revista PRELAC. Recuperado el 12 de febrero de 2017 de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

Zayas, P. (s/f). *Fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal*. [Versión digital]. Recuperado el 25 de enero de 2017 de:
http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

ANEXOS

Anexo 1



PROTOCOLO DE PREGUNTAS

A la persona encargada del proceso de selección

Tema:

**EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO.**

1. Datos Generales.

1.1 Número de personal docente.

1.2 Número de cargos docentes que cuentan
con perfil por competencias.

1.3 Responsables de levantar perfiles de cargo (cargo).

1.4 Listado de competencias corporativas.

Nombre	Descripción

2. Planificación del proceso de selección.

2.2 Número total de vacantes por periodo.

2.3 Tiempo asignado para el proceso de
selección de docentes (días).

2.4 Número de procesos de selección al año.

2.5 Herramienta de evaluación por competencias para proceso de selección.

Test (tipos) Personalidad
 Destrezas Evaluación eventos cognitivos
 Assesment Center

2.6 Responsables proceso de selección (cargo).

3. Reclutamiento.

3.1 Descripción fuentes de reclutamiento.

Fuente de reclutamiento	Número de postulantes

3.2 Número total de postulantes por proceso.

3.3 Número de candidatos que aprueban requerimientos del perfil.

4. Evaluación por competencias proceso de selección.

4.1 Número de entrevistas realizadas por competencias.

5. Medición del proceso (lo esperado sobre lo obtenido).

5.1 Tiempo proceso de selección

Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia medición	Medios de verificación	Objetivo

5.2 Permanencia de personal

Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Objetivo

6. Comparativo del Desempeño docente

6.1 Competencias presentes en el proceso de selección.

	Itinerario	Salida	Llegada

Establecer estándar mínimo para aprobar proceso de selección (porcentaje).

6.2 Competencias presentes en evaluación de desempeño por competencias.

Corporativas		
Perfil docente		

Establecer estándar mínimo para aprobar evaluación del desempeño (porcentaje).

Anexo 2

Matriz para tratamiento de la información

CODIGO	ITEMS	CRITERIO	RESULTADO
DATGRN-01	Datos generales del proceso de selección	# de personal docente	
		# de cargos con perfil de competencias docente	
		# perfil con indicadores conductuales	
		Responsable levantar perfiles	
		Competencias corporativas	
PLANPR-01	Planificación del proceso de selección	# vacantes por periodo	
		Tiempo asignado para el proceso	
		# procesos al año	
		Herramientas de evaluación	
		Responsable del proceso	
REC-01	Criterios reclutamiento	Fuentes reclutamiento	
		# de postulantes	
		# candidatos que aprueban	
CRITSEL-01	Criterios Selección por competencias	# Entrevistas por competencias	
MP-01	Tiempo proceso de selección	Indicador de tiempo	
	Permanencia del personal	Indicador de permanencia	
COMPDES-01	Estándar para aprobar proceso de selección	Porcentaje para aprobar entrevista	
	Estándar para aprobar evaluación del desempeño	Porcentaje para aprobar evaluación	

Anexo 3

**CREACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

A la persona encargada del proceso de selección

Tema:

**EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO.****Pasos para la creación de indicadores****1.- Revisar con claridad y precisión la información sobre el proceso que se desea medir.**

- Para el primer punto es necesario revisar:
- Diccionario competencias: Qué competencias son necesarias para el puesto de docente.
- Perfil del cargo: Cuales son las funciones, actividades, tareas, requisitos que debe tener un docente.
- Proceso de selección: Cuales son los pasos a seguir dentro de este proceso.

2.- Identificar factores relevantes que la Institución desea medir del proceso de Selección.

- Para el segundo punto es necesario identificar cuáles son los resultados que se ha obtenido dentro de este proceso y cuáles serían los resultados que se desean.

3.- Establecer objetivos de la medición.

- En el tercer punto es necesario plantear el para que se desea medir el proceso y el fin que tiene el indicador.
- En términos de eficacia, eficiencia, oportunidad.

4.- Nombre y la fórmula de cálculo (de ser necesario).

- En el cuarto punto se planteará la fórmula para la medición de variables. Indicando los resultados obtenidos sobre los resultados deseados.

5.- Determinar la frecuencia de la medición.

- En el quinto punto se planteará cada cuanto tiempo se va a realizar el cálculo del indicador, en términos de periodicidad.

6.- Seleccionar los medios de verificación.

- En el sexto punto se seleccionará la herramienta que va a servir para verificar el procedimiento realizado.

Y como finalidad se obtendrá la siguiente tabla que resume los puntos antes mencionados

Ejemplo:

Nombre del Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Objetivo

Metodología basada en la herramienta recomendada por Coneval, 2013, p. 30.

Anexo 4



Evaluación de desempeño Periodo de Prueba

A la persona encargada del proceso de selección

Tema:

**EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO.**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A DOCENTES						AÑO	MES	DÍA	
MARQUE CON UNA X, SEGÚN SEA SU CRITERIO									
Siempre	100%	Frecuente mente	75%	A veces	50%	Nunca	25%		
COMPETENCIAS FUNCIONALES						Siempre	Frecuente mente	A veces	Nunca
GESTIÓN ACADÉMICA									
1. Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo									
2. Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige									
Planeación y organización académica									
3. Presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico									
4. Lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases									
5. Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico									
Pedagogía y didáctica									
6. Utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes									
7. Usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje y para motivar a los estudiantes									
8. Expresa expectativas positivas de sus estudiantes para fomentar la autoconfianza, la motivación para alcanzar logros elevados y la iniciativa para el desarrollo de proyectos									
Evaluación del aprendizaje									
9. Maneja una programación de evaluaciones y la da a conocer oportunamente a sus estudiantes									
10. Diseña actividades pedagógicas, incluidas las de recuperación, con base en los resultados de la evaluación									
11. Identifica a los estudiantes que requieren ayuda adicional y aplica estrategias de apoyo para los mismos									
12. Promueve la autoevaluación de los estudiantes e incentiva los desempeños sobresalientes y excelentes									
13. Considera los estándares básicos de competencias para la evaluación interna									
14. Retroalimenta sus propias prácticas pedagógicas de acuerdo con los resultados de los estudiantes									
GESTIÓN ADMINISTRATIVA									
Uso de recursos									
15. Prevé y gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad pedagógica									
16. Hace un uso responsable de los equipos e instalaciones de la institución y los mantiene en buen estado									
Seguimiento de procesos									
17. Desarrolla sus actividades de acuerdo con el calendario y la jornada escolar									
18. Interactúa efectivamente con las diferentes instancias de la institución para optimizar el desarrollo de sus propias actividades									
GESTIÓN COMUNITARIA									

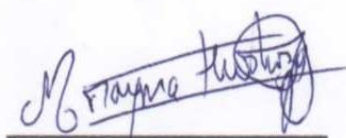
Comunicación institucional				
19. Custodia la aplicación y el cumplimiento del manual de convivencia en los diferentes espacios de la institución				
20. Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional				
21. Fomenta el respeto por los valores entre sus superiores, colegas y estudiantes				
Interacción con la comunidad y en entorno				
22. Identifica problemas psicosociales de los estudiantes y apoya la resolución de los mismos				
23. Informa a padres de familia sobre procesos educativos y avances en el aprendizaje de los estudiantes y establece relaciones de colaboración con ellos				
24. Utiliza diferentes escenarios comunitarios para enriquecer sus prácticas pedagógicas				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Siempre	Frecuente mente	A veces	Nunca
LIDERAZGO				
25. Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales				
26. Influye positivamente en el comportamiento de los estudiantes y logra que se comprometan con el logro de metas				
27. Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento				
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES				
28. Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal				
29. Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones				
30. Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación				
31. Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros				
32. Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales				
TRABAJO EN EQUIPO				
33. Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales				
34. Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros				
35. Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos				
36. Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia				
NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN				
37. Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados				
38. Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto				
39. Forma a sus estudiantes en estrategias de resolución pacífica de conflictos				
COMPROMISO SOCIAL E INSTITUCIONAL				
40. Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad				
41. Cumple eficientemente su jornada laboral				
42. Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional				
INICIATIVA				
43. Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo				
44. Demuestra flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos				
45. Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas				
46. Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad				
ORIENTACIÓN AL LOGRO				
47. Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles				
48. Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia				
49. Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes				
50. Tiene metas personales y profesionales elevadas				

Anexo 5

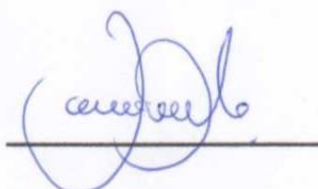
PRE-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto certificar la pre-validación del instrumento Protocolo de preguntas, Herramienta para la creación de indicadores de gestión y Evaluación de desempeño, mismo que se propone en el estudio denominado Efectividad del proceso de selección por competencias para docentes de un colegio privado, el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicóloga por la estudiante Jennifer Regalado Tamayo.

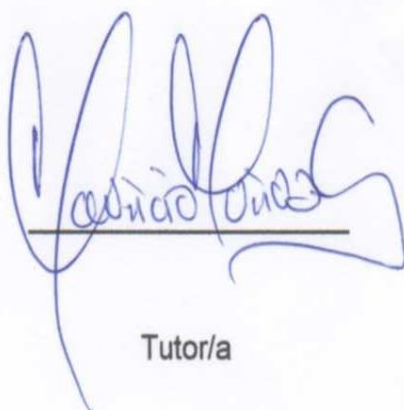
A continuación firman los presentes:



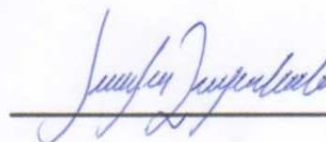
Pre-validador/a



Pre-validador/a



Tutor/a



Estudiante

Anexo 6**Consentimiento informado**

Yo, _____, he sido convocado/a para colaborar en el proyecto de investigación acerca de la efectividad del proceso de selección por competencias para docentes de un colegio privado.

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título en la carrera de Psicología mención Organizacional en la Universidad de las Américas.

Conozco que mi participación en este estudio contempla una entrevista de aproximadamente media hora y será grabada y transcrita en su totalidad. Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por la persona responsable de la investigación y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante la entrevista de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

Conozco que los resultados generados del estudio serán de dominio público, según lo que establece la ley orgánica de Educación Superior.

Entiendo que es un deber ético de la investigadora reportar a los profesionales competentes, situaciones en donde están en riesgo grave la salud e integridad física o psicológica, del participante y/o su entorno cercano.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

Firma participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ del 201

