



Fecha de revisión: 08 de abril de 2026
Fecha de aceptación: 13 de mayo de 2026
Fecha de publicación: 05 de julio de 2026

Fecha de recepción: 23 de febrero de 2026

Original

Elaboración de franjas de competencia del personal para la eficacia de los procesos académicos y administrativos.

Development of Staff Competency Bands for the Efficiency of Academic and Administrative Processes

AUTORA: Dra. Francisca Alicia Hernández Valdés ^{1*}

* DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: alix.herval@gmail.com

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Hernández Valdés, F.A. (2026). Elaboración de franjas de competencia del personal para la eficacia de los procesos académicos y administrativos. *Innovación, Saber y Capacitación Profesional*. 2(2), 100-122.

RESUMEN

El estudio presentó la necesidad de implementar un sistema de franjas de competencia en la Escuela Normal Superior del Estado de México, con el propósito de optimizar la asignación de funciones académicas y administrativas y alcanzar la calidad total institucional. Se planteó como objetivo ubicar al personal de acuerdo con sus talentos, formación y experiencia, bajo la hipótesis de que ello incrementaría el desempeño y favorecería la mejora continua. La investigación se sustentó en un marco teórico que retomó los aportes de Deming y Juran sobre la administración de talentos y la gestión de calidad, destacándose la dimensión

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3045-5747>, Secretaría de Educación Pública, México, E-mail: alix.herval@gmail.com



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0.

Vol. 2. N°. 2. (2026).
Julio-Diciembre



humana en los procesos organizativos. La metodología se basó en observación, entrevistas y encuestas aplicadas al personal, lo que permitió identificar apatía, desmotivación y falta de identidad institucional derivadas de funciones impuestas sin considerar perfiles profesionales. Los resultados señalaron la urgencia de establecer un procedimiento reglamentado para la asignación de funciones, que reconociera las competencias y motivaciones individuales. Se concluyó que la implementación de franjas de competencia favorecería la motivación, el compromiso y el desempeño, generándose un ambiente institucional más armónico y orientado a la mejora continua. La principal recomendación fue consolidar un sistema integral de gestión del talento que permitiera la certificación institucional en calidad total, destacándose como aspecto novedoso la articulación entre la administración de recursos humanos y la filosofía de calidad total aplicada al ámbito educativo.

Palabras claves: franja de competencia; calidad total; administración de talentos; mejora continua; recursos humanos; perfil profesional.

ABSTRACT

The study addressed the need to implement a competence band system at the Escuela Normal Superior del Estado de México in order to optimize the allocation of academic and administrative functions and achieve institutional total quality. The objective was to assign staff according to their talents, training, and professional experience, under the hypothesis that this would enhance performance and promote continuous improvement. The theoretical framework drew on Deming's and Juran's contributions to talent management and quality administration, emphasizing the human dimension in organizational processes. The methodology relied on observation, interviews, and surveys conducted with staff, which





revealed apathy, lack of motivation, and weak institutional identity due to imposed functions unrelated to professional profiles. The findings highlighted the need to establish a regulated procedure for function assignment that recognized individual competencies and motivations. It was concluded that implementing competence bands would foster motivation, commitment, and performance, creating a more harmonious institutional environment oriented toward continuous improvement. The main recommendation was to consolidate an integrated talent management system that would enable institutional certification in total quality, with the innovative contribution of linking human resource administration to the philosophy of total quality management within the educational field.

Keywords: competence band; Human resources; Total Quality; Talent management; Continuous Human; resources improvement; Professional profile.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica del talento humano se ha consolidado como uno de los principales factores para fortalecer la calidad, la innovación y la mejora continua en las organizaciones contemporáneas. En las instituciones de educación superior, la adecuada administración de los recursos humanos trasciende las funciones operativas para convertirse en un componente determinante de la eficacia de los procesos académicos y administrativos, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la capacidad de responder a los crecientes requerimientos de calidad y competitividad. En este contexto, los enfoques sustentados en la calidad total han promovido estrategias orientadas a optimizar la selección, organización, evaluación y desarrollo del personal, favoreciéndose la consolidación de una cultura institucional basada en la mejora continua.





En las últimas décadas, la gestión por competencias ha adquirido especial relevancia como modelo para la administración estratégica del talento humano en instituciones educativas. La evidencia científica coincide en que la identificación sistemática de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades facilita una asignación más eficiente del personal y contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional. En el contexto mexicano, Lozano Rosales et al. (2021) propusieron un modelo de gestión del capital humano por competencias para universidades públicas, mientras que investigaciones desarrolladas en diferentes sistemas de educación superior demostraron que la articulación entre gestión del talento humano, gestión del conocimiento, innovación institucional y desarrollo de competencias profesionales favorece el incremento de la calidad organizacional y del desempeño institucional (Ramaditya et al., 2022; Mena Vásquez & Devece Carañana, 2022; Fulquez Castro et al., 2022).

De forma complementaria, diversos estudios han evidenciado que la gestión basada en competencias constituye un factor explicativo del desempeño laboral en organizaciones educativas. Sandoval Trigos et al. (2023) identificaron una relación positiva entre la gestión por competencias y el desempeño docente, mientras que Ramírez et al. (2019) demostraron que la alineación entre las competencias del personal y los objetivos institucionales favorece la productividad, la innovación y la mejora continua. En la misma línea, González Cisneros y Pedraza Melo (2021) señalaron que la formación académica, la experiencia profesional y la capacitación permanente representan variables asociadas al desempeño organizacional. En conjunto, estos antecedentes respaldan la premisa de que la asignación del personal conforme a sus competencias constituye un elemento estratégico para incrementar la eficiencia institucional y fortalecer la calidad educativa.





A pesar de estos avances, la revisión de la literatura revela un desarrollo aún limitado de propuestas metodológicas dirigidas a organizar integralmente al personal mediante mecanismos sistemáticos de clasificación por competencias en instituciones formadoras de docentes. Si bien los modelos existentes abordan procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano, persiste un vacío de conocimiento respecto a procedimientos que permitan estructurar una franja de competencia como criterio para la asignación de funciones de acuerdo con la formación, la experiencia, las capacidades y el potencial de desarrollo del personal. Esta limitación resulta particularmente evidente en las Escuelas Normales, cuyas características organizacionales y académicas demandan modelos específicos de gestión del talento humano.

En la Escuela Normal Superior del Estado de México, esta problemática se manifiesta en la necesidad de fortalecer la organización del personal académico y administrativo mediante mecanismos que favorezcan una asignación objetiva de funciones y un mejor aprovechamiento de las capacidades profesionales. Desde una perspectiva práctica, ello implica disponer de herramientas que orienten los procesos de evaluación, movilidad, promoción y desarrollo profesional; desde el punto de vista científico, supone fundamentar un modelo organizacional basado en la franja de competencia que articule los principios de la gestión por competencias con los postulados de la calidad total y aporte evidencia sobre su pertinencia como estrategia para optimizar la gestión institucional.

En correspondencia con esta problemática, la investigación se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿De qué manera la implementación de una franja de competencia puede contribuir a la organización eficaz de los recursos humanos en la Escuela Normal Superior del Estado de México para favorecer el logro de la calidad total institucional?





Derivado de esta interrogante, el objetivo del estudio consistió en proponer un modelo de franja de competencia para ubicar al personal académico y administrativo de la Escuela Normal Superior del Estado de México de acuerdo con sus talentos, formación y experiencia, con el propósito de optimizar la asignación de funciones y contribuir al logro de la calidad total institucional.

Finalmente, el artículo se estructura en cuatro apartados. El primero presenta el marco conceptual que sustenta la investigación; el segundo describe el diseño metodológico; el tercero expone los resultados y su discusión a partir de la evidencia obtenida; y el último integra las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Esta organización permite comprender de manera secuencial los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan la propuesta de la franja de competencia como estrategia para fortalecer la gestión del talento humano y favorecer la mejora continua en la Escuela Normal Superior del Estado de México.

DESARROLLO

Materiales y métodos

Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un estudio de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. El estudio se orientó a analizar la organización del talento humano en la Escuela Normal Superior del Estado de México, con el propósito de fundamentar la implementación de una franja de competencia como estrategia para favorecer la asignación del personal académico y administrativo conforme a sus competencias profesionales y contribuir al logro de la calidad total institucional.





Contexto y participantes

El estudio se realizó en la Escuela Normal Superior del Estado de México (ENSEM). La población estuvo constituida por el personal que integraba la institución al momento de la investigación, conformada por 78 servidores públicos distribuidos en diferentes categorías ocupacionales: tres directivos, 16 investigadores educativos, cinco pedagogos, 26 docentes por horas clase, 11 secretarías y cuatro trabajadores de apoyo administrativo. Debido a que el estudio consideró la totalidad del personal institucional, la población coincidió con la muestra, por lo que no fue necesario realizar procedimientos de muestreo.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La obtención de la información se sustentó en la observación directa del desempeño cotidiano del personal, complementada con entrevistas dirigidas a los participantes. La observación permitió identificar comportamientos asociados con el desempeño laboral, la asignación de funciones y la dinámica organizacional, mientras que las entrevistas facilitaron conocer las percepciones del personal respecto a su ubicación laboral, motivación, desarrollo profesional y condiciones para el desempeño de sus funciones. Los instrumentos empleados se aplicaron durante el trabajo de campo y constituyeron la fuente principal para el análisis de la situación institucional.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres etapas. En la primera se realizó el diagnóstico institucional mediante la observación sistemática y la aplicación de entrevistas al personal académico y administrativo. En la segunda se analizaron los resultados obtenidos con el propósito de identificar las principales limitaciones relacionadas con la asignación de funciones y el aprovechamiento de las competencias del personal. Finalmente, se formuló la





propuesta de implementación de la franja de competencia como mecanismo para favorecer una organización más eficiente del talento humano, sustentada en los principios de la calidad total y de la gestión por competencias.

Criterios de análisis

La información obtenida fue organizada y analizada mediante un procedimiento de análisis descriptivo, identificándose las principales categorías relacionadas con la motivación laboral, el desempeño profesional, la asignación de funciones y el aprovechamiento de las competencias del personal. La interpretación de los resultados se realizó considerándose los principios de la gestión del talento humano y de la calidad total como referentes teóricos para comprender la problemática institucional.

Resultados y discusión

Resultados

El análisis realizado permitió identificar la necesidad de organizar al personal académico y administrativo de la Escuela Normal Superior del Estado de México mediante un modelo institucional de franjas de competencia. Los hallazgos evidenciaron que la asignación de funciones no siempre correspondía con la preparación profesional, la experiencia, las habilidades, los intereses y el potencial de desarrollo del personal.

Como resultado central, se propuso un modelo integrado por cinco franjas de competencia: competencia inicial, competencia operativa, competencia especializada, competencia estratégica y competencia institucional de excelencia. Cada franja permitió clasificar al personal según su nivel de dominio profesional, experiencia, desempeño, liderazgo, capacidad de innovación y posibilidades de desarrollo institucional.





Asimismo, se establecieron ocho dimensiones para valorar la ubicación del personal: formación académica, experiencia profesional, competencias técnicas, competencias digitales, desempeño laboral, investigación e innovación, liderazgo y trabajo colaborativo, y compromiso institucional. Estas dimensiones permitieron estructurar criterios objetivos para la identificación, clasificación y asignación del talento humano.

También se propuso un procedimiento institucional compuesto por ocho etapas: registro del personal, integración del expediente profesional, aplicación del instrumento de evaluación, revisión documental, entrevista por competencias, determinación de la franja correspondiente, asignación o reubicación de funciones, y seguimiento anual. Este procedimiento permitió ordenar la toma de decisiones y reducir la improvisación en la distribución de responsabilidades académicas y administrativas.

Los resultados mostraron, además, que la implementación de las franjas de competencia puede contribuir a una mejor asignación docente, mayor productividad académica, fortalecimiento de la investigación, distribución más eficiente del personal administrativo, reducción de duplicidad de funciones, estandarización de procesos y consolidación de una cultura institucional orientada a la mejora continua.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten sostener que la franja de competencia constituye una herramienta pertinente para fortalecer la gestión estratégica del talento humano en la Escuela Normal Superior del Estado de México. Su valor radica en que permite superar formas tradicionales de asignación basadas únicamente en la disponibilidad, la antigüedad o la necesidad inmediata, para avanzar hacia una organización sustentada en competencias demostradas, experiencia profesional y potencial de desarrollo.





Desde la perspectiva de la calidad total, la propuesta se articula con los principios de mejora continua, participación del personal, liderazgo institucional y toma de decisiones basada en criterios objetivos. En este sentido, la adecuada correspondencia entre el perfil del trabajador y las funciones asignadas representa una condición necesaria para mejorar la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.

La propuesta también aporta una vía metodológica para operacionalizar el concepto de franja de competencia en el contexto de las Escuelas Normales mexicanas. A diferencia de los modelos generales de gestión del talento humano, este enfoque permite clasificar al personal en niveles diferenciados de desempeño y desarrollo, lo que facilita la asignación de funciones, la capacitación, la movilidad interna, la evaluación del desempeño y la planeación institucional.

En términos prácticos, el modelo propuesto puede favorecer una administración más eficiente del personal académico y administrativo, al permitir que cada servidor público sea ubicado en áreas acordes con sus capacidades, intereses y formación. Ello puede incidir en la motivación laboral, el sentido de pertenencia, el trabajo colaborativo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, la propuesta responde a la necesidad de contar con mecanismos sistemáticos para la gestión del talento humano en instituciones formadoras de docentes. Su implementación puede contribuir al fortalecimiento de la calidad total institucional, siempre que se acompañe de procesos permanentes de evaluación, actualización profesional y seguimiento de los resultados obtenidos.





Propuesta de Franjas de Competencia del Personal para la eficacia de los procesos académicos y administrativos en la Escuela Normal Superior del Estado de México.

Objetivo de la propuesta

Implementar un modelo institucional de Franjas de Competencia que permita identificar, clasificar, asignar y desarrollar al personal académico y administrativo de la Escuela Normal Superior del Estado de México de acuerdo con sus competencias profesionales, experiencia, habilidades, intereses y potencial de desarrollo, con el propósito de optimizar los procesos sustantivos y administrativos, fortalecer la calidad institucional y favorecer la mejora continua.

Fundamentación

La transformación de las instituciones de educación superior exige abandonar modelos tradicionales de asignación del personal basados exclusivamente en la antigüedad, disponibilidad o necesidades inmediatas. La gestión moderna del talento humano propone que cada servidor público sea ubicado en funciones congruentes con sus competencias demostradas, favoreciendo la productividad institucional y el desarrollo profesional.

En las Escuelas Normales mexicanas este principio adquiere especial importancia debido a que convergen procesos académicos, administrativos, de investigación, vinculación, innovación educativa y formación docente, los cuales requieren perfiles diferenciados y altamente especializados.

En consecuencia, la Franja de Competencia se concibe como:

La clasificación institucional del personal según el nivel de dominio de sus competencias profesionales, experiencia, formación académica, desempeño, liderazgo, capacidad de





innovación y potencial de desarrollo, con la finalidad de asignar funciones acordes con su perfil y favorecer la mejora continua de la institución.

Modelo propuesto

Se propone establecer **cinco franjas de competencia**.

Franja I

Competencia Inicial

Perfil

Personal de reciente ingreso o con poca experiencia institucional.

Características

- Formación profesional suficiente para el puesto.
- Requiere acompañamiento.
- Conocimiento básico de procesos institucionales.
- Necesita capacitación permanente.

Funciones

- Actividades operativas.
- Apoyo administrativo.
- Docencia supervisada.
- Participación en proyectos institucionales.

Desarrollo esperado

- Adaptación institucional.
- Consolidación de competencias básicas.

Franja II

Competencia Operativa



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0.

Vol. 2. N°. 2. (2026).
Julio-Diciembre



Perfil

Personal con experiencia suficiente para desarrollar sus funciones con autonomía.

Características

- Dominio adecuado del puesto.
- Cumplimiento eficiente de objetivos.
- Trabajo colaborativo.
- Actualización continua.

Funciones

- Responsabilidad directa sobre procesos.
- Tutorías.
- Coordinación de actividades.
- Integración de equipos de trabajo.

Desarrollo esperado

- Especialización.
- Certificaciones.
- Liderazgo operativo.

Franja III

Competencia Especializada

Perfil

Personal con alta preparación académica y experiencia comprobada.

Características

- Estudios de posgrado.



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0.

Vol. 2. N°. 2. (2026).
Julio-Diciembre



- Producción académica.
- Innovación educativa.
- Capacidad de resolver problemas complejos.

Funciones

- Diseño curricular.
- Investigación educativa.
- Desarrollo de proyectos.
- Evaluación institucional.
- Formación docente.

Desarrollo esperado

- Liderazgo académico.
- Consolidación como experto institucional.

Franja IV

Competencia Estratégica

Perfil

Personal con liderazgo institucional.

Características

- Amplia experiencia.
- Alta capacidad de gestión.
- Planeación estratégica.
- Toma de decisiones.

Funciones

- Coordinación académica.



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0.

Vol. 2. N°. 2. (2026).
Julio-Diciembre



- Dirección de departamentos.
- Planeación institucional.
- Gestión de calidad.
- Evaluación institucional.

Desarrollo esperado

- Dirección de proyectos estratégicos.
- Formación de nuevos líderes.

Franja V

Competencia Institucional de Excelencia

Perfil

Personal referente de la institución.

Características

- Reconocimiento académico.
- Liderazgo consolidado.
- Alta productividad.
- Innovación permanente.

Funciones

- Dirección institucional.
- Representación externa.
- Gestión del cambio.
- Diseño de políticas institucionales.
- Mentoría.





Desarrollo esperado

- Consolidación de una cultura institucional de calidad.

Dimensiones para evaluar la franja de competencia

Cada servidor público será valorado en ocho dimensiones.

Dimensión	Indicadores
Formación académica	Licenciatura, especialidad, maestría, doctorado
Experiencia profesional	Años de servicio y experiencia específica
Competencias técnicas	Dominio del puesto
Competencias digitales	Uso de tecnologías educativas y administrativas
Desempeño laboral	Evaluaciones periódicas
Investigación e innovación	Publicaciones, proyectos y productos académicos
Liderazgo y trabajo colaborativo	Participación institucional
Compromiso institucional	Identidad, ética y mejora continua

Nota.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de evaluación

Se propone integrar un **Cuestionario Institucional de Franja de Competencia**, compuesto por cinco apartados:

1. Formación profesional.
2. Experiencia laboral.
3. Competencias técnicas.
4. Competencias transversales.





5. Intereses de desarrollo profesional.

Cada apartado podrá complementarse con evidencias documentales.

Procedimiento de asignación

El proceso institucional comprendería ocho etapas.

1. Registro del personal.
2. Integración del expediente profesional.
3. Aplicación del instrumento.
4. Evaluación documental.
5. Entrevista por competencias.
6. Determinación de la franja correspondiente.
7. Asignación o reubicación de funciones.
8. Seguimiento y evaluación anual.

Criterios para movilidad entre franjas

La permanencia en una franja no debe ser permanente.

El personal podrá ascender mediante:

- actualización profesional;
- estudios de posgrado;
- certificaciones;
- productividad académica;
- evaluación favorable del desempeño;
- liderazgo demostrado;
- innovación educativa;
- participación institucional.





Beneficios esperados

6. Académicos

- Mejor asignación de docentes.
- Incremento de la productividad académica.
- Mayor calidad en la enseñanza.
- Fortalecimiento de la investigación.
- Incremento de la eficiencia terminal.

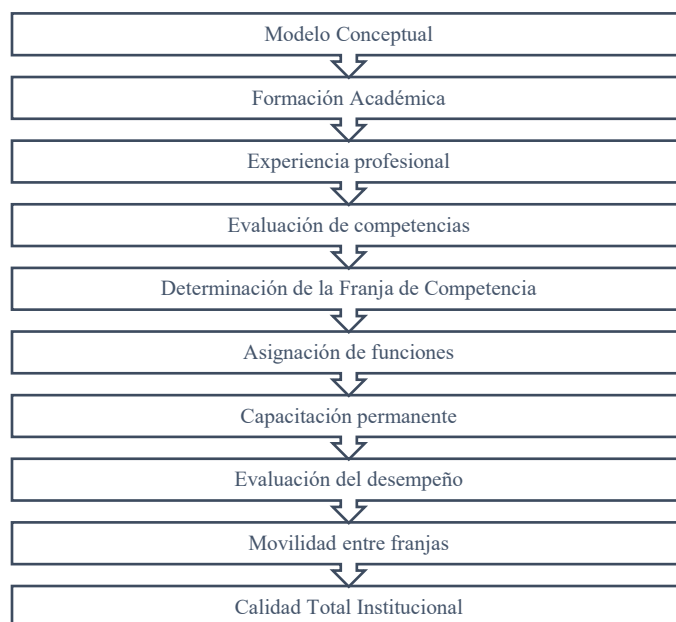
7. Administrativos

- Mejor distribución del personal.
- Disminución de duplicidad de funciones.
- Mayor transparencia.
- Procesos estandarizados.
- Optimización de recursos.

8. Institucionales

- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Planeación estratégica basada en evidencia.
- Consolidación de la mejora continua.
- Incremento de la satisfacción laboral.
- Mayor capacidad para procesos de evaluación y acreditación.





Aporte científico de la propuesta

La principal contribución de esta propuesta radica en la operacionalización del concepto de "franja de competencia", originalmente planteado por Sánchez (2013), mediante un modelo de gestión aplicable a las Escuelas Normales mexicanas. A diferencia de los enfoques tradicionales de administración del personal, el modelo integra principios de gestión por competencias, calidad total y desarrollo del talento humano para establecer criterios objetivos de clasificación, asignación y desarrollo profesional. Su implementación puede fortalecer la eficacia de los procesos académicos y administrativos, servir como base para sistemas institucionales de evaluación del desempeño y contribuir a la consolidación de una cultura de mejora continua orientada a la calidad educativa. Este enfoque también ofrece una herramienta transferible a otras instituciones formadoras de docentes que enfrentan desafíos similares en la gestión estratégica de sus recursos humanos.





CONCLUSIONES

La investigación permitió cumplir el objetivo planteado al evidenciar la necesidad de implementar un sistema integral para la organización del talento humano basado en la franja de competencia, como estrategia para optimizar la asignación de funciones del personal académico y administrativo de la Escuela Normal Superior del Estado de México. Los resultados obtenidos indican que la ubicación del personal de acuerdo con su preparación profesional, experiencia, capacidades y talentos favorece un mejor desempeño laboral y contribuye al fortalecimiento de los principios de calidad total en la institución.

Asimismo, se identificó la conveniencia de establecer un procedimiento reglamentado para la asignación de funciones, aplicable tanto al personal de nuevo ingreso como al que ya forma parte de la institución. La incorporación de un instrumento que permita identificar las áreas de competencia, los talentos y los intereses profesionales de cada trabajador constituye un elemento que puede contribuir a una gestión más objetiva del talento humano, favoreciendo la motivación, el compromiso institucional y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Desde el punto de vista práctico, la propuesta de la franja de competencia aporta un mecanismo de apoyo para la toma de decisiones relacionadas con la asignación, permanencia, promoción y evaluación del personal, fortaleciéndose la gestión institucional y orientándose el aprovechamiento del potencial humano hacia el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales. En consecuencia, su implementación representa una alternativa aplicable para instituciones educativas interesadas en consolidar procesos de calidad total mediante una gestión estratégica de los recursos humanos.





Como principal limitación del estudio, se reconoce que la investigación se desarrolló en una sola institución de educación superior, por lo que los resultados responden a las características organizacionales de ese contexto específico. En consecuencia, la generalización de los hallazgos deberá realizarse con la debida cautela y considerando las particularidades de otras instituciones educativas.

Se recomienda que investigaciones futuras evalúen la implementación de la franja de competencia en diferentes instituciones de educación superior, analicen su impacto sobre indicadores de desempeño organizacional y calidad institucional, e incorporen procedimientos de seguimiento que permitan valorar la estabilidad de los resultados en distintos contextos y momentos de aplicación.

En síntesis, los hallazgos obtenidos permiten concluir que la organización del personal a partir de su franja de competencia constituye una estrategia pertinente para fortalecer la gestión del talento humano y favorecer el logro de la calidad total institucional, al propiciar una asignación más eficiente de funciones y un mejor aprovechamiento de las capacidades profesionales del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fulquez Castro, S. C., García Hernández, L. F., Vázquez García, J., & Zamora Alvarado, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: El reto profesionalizador de las universidades. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25).
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1276>





- González Cisneros, A. L., & Pedraza Melo, N. A. (2021). Factores del capital humano y desempeño en instituciones de educación media superior. *Perfiles Educativos*, 43(174), 93–113. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59393>
- Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>
- Mena Vásquez, A. A., & Devece Carañana, C. A. (2022). Total quality management practices related to human talent management and the generation of innovation in the higher education institutions: A literature review. En *Actas de ICERI2022* (pp. 4203–4211). IATED. <https://doi.org/10.21125/iceri.2022.1020>
- Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *CIT Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Sandoval Trigos, J. C., Gutiérrez Martínez, F., Gutierrez Meza, F. P., Pariona Amaya, D., & García Aguirre, J. A. (2023). Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente en una Universidad de la Selva Central-Perú, 2018. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1, e-RMS01182023. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.39>





FINANCIACIÓN

La autora no recibió financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Francisca Alicia Hernández Valdés

Curación de datos: Francisca Alicia Hernández Valdés

Análisis formal: Francisca Alicia Hernández Valdés

Investigación: Francisca Alicia Hernández Valdés

Metodología: Francisca Alicia Hernández Valdés

Administración del proyecto: Francisca Alicia Hernández Valdés

Supervisión: Francisca Alicia Hernández Valdés

Validación: Francisca Alicia Hernández Valdés

Visualización: Francisca Alicia Hernández Valdés

Redacción – borrador original: Francisca Alicia Hernández Valdés

Redacción – revisión y edición: Francisca Alicia Hernández Valdés

