



Estrategias de mejora para la formación del talento humano en la Universidad Técnica de Babahoyo: Una propuesta basada en gamificación y metodologías activas

Strategies for Improving Human Resource Development at the Technical University of Babahoyo: A Proposal Based on Gamification and Active Learning Methods

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22051218>

Mariuxi Tatiana Cruz Santillán

Universidad Bolivariana del Ecuador

maru.justin10@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-8371-2667>

Marisabel Analy Chavez Freire

Universidad Bolivariana del Ecuador

analy94@live.com

<https://orcid.org/0009-0008-7176-272X>

Fuy Wah Chang Fong

Universidad Bolivariana del Ecuador

fwchangf@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-7632-7974>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: maru.justin10@hotmail.com

Fecha de recepción: 20/01/2026

Fecha de aceptación: 29/03/2026

RESUMEN

La formación del talento humano constituye un componente estratégico para la mejora continua de las instituciones de educación superior, lo que exige identificar oportunidades de actualización e innovación en los procesos formativos. El objetivo del estudio fue proponer estrategias de mejora basadas en gamificación y metodologías activas para fortalecer la formación del talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo. Se

desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental, transversal y de alcance descriptivo-propositivo, con la participación de 350 empleados administrativos seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó un cuestionario tipo Likert de 10 ítems, y la propuesta resultante fue sometida a una valoración preliminar de pertinencia y viabilidad por seis informantes clave institucionales. Los resultados evidenciaron una percepción global favorable de los procesos formativos; sin embargo, se identificaron oportunidades de fortalecimiento en evaluación y retroalimentación, pertinencia de la formación e innovación metodológica. En respuesta, se diseñaron estrategias vinculadas con gamificación, metodologías activas, competencias digitales, reconocimiento, participación colaborativa y seguimiento. La valoración preliminar mostró apreciaciones favorables respecto de la claridad, coherencia, pertinencia y viabilidad de la propuesta. Se concluye que las estrategias diseñadas constituyen una alternativa contextualizada para fortalecer los procesos de formación del talento humano administrativo, cuya efectividad deberá comprobarse mediante su posterior implementación y evaluación.

Palabras clave: *formación del talento humano; gamificación; metodologías activas; competencias digitales; educación superior.*

ABSTRACT

Human resource development is a strategic component for the continuous improvement of institutions of higher education, which requires identifying opportunities for updating and innovating in educational processes. The objective of this study was to propose improvement strategies based on gamification and active methodologies to strengthen the training of administrative staff at the Technical University of Babahoyo. A quantitative, non-experimental,

cross-sectional study with a descriptive-propositional scope was conducted, involving 350 administrative employees selected through non-probabilistic convenience sampling. A 10-item Likert-scale questionnaire was administered, and the resulting proposal underwent a preliminary assessment of relevance and feasibility by six key institutional informants. The results revealed an overall favorable perception of the training processes; however, opportunities for improvement were identified in the areas of assessment and feedback, the relevance of the training, and methodological innovation. In response, strategies were designed involving gamification, active learning methodologies, digital competencies, recognition, collaborative participation, and follow-up. The preliminary assessment revealed favorable evaluations regarding the clarity, coherence, relevance, and feasibility of the proposal. It is concluded that the strategies designed constitute a context-specific approach to strengthening the training processes for administrative personnel, the effectiveness of which must be verified through their subsequent implementation and evaluation.

Keywords: human resource development; gamification; active learning methodologies; digital competencies; higher education.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo de las instituciones de educación superior, particularmente ante escenarios caracterizados por transformaciones constantes y crecientes exigencias de calidad. En Ecuador, estas dinámicas plantean la necesidad de impulsar el desarrollo profesional y generar condiciones institucionales que favorezcan la actualización y la mejora continua de las prácticas del personal (Chicaiza Balseca et al., 2025). Desde esta perspectiva, la formación continua adquiere

relevancia como parte de las acciones orientadas al desarrollo de las capacidades del talento humano y a su adaptación frente a las nuevas demandas de la educación superior. En particular, la formación del personal administrativo representa un ámbito de atención relevante para el funcionamiento y desarrollo institucional.

En el contexto ecuatoriano, estudios realizados en universidades públicas han evidenciado necesidades de capacitación en este colectivo y la pertinencia de implementar acciones formativas que correspondan con sus requerimientos profesionales (Bonilla Jurado et al., 2018; Bravo Gómez et al., 2021). En la Universidad Técnica de Babahoyo, desde la experiencia institucional, se han identificado inquietudes relacionadas con la continuidad y pertinencia de las acciones formativas, la motivación y participación del personal, la aplicación de los aprendizajes en el puesto de trabajo, el apoyo institucional y los mecanismos de evaluación y seguimiento.

En este escenario surge el interés de la presente investigación por identificar oportunidades de mejora que orienten la formulación de estrategias acordes con las necesidades institucionales. Entre las alternativas señaladas en la literatura se encuentran las metodologías activas y los recursos innovadores aplicados a la formación, entre ellos la gamificación, entendida como la incorporación planificada de elementos y dinámicas propias del juego en contextos no lúdicos. Su aplicación en procesos formativos ha mostrado potencial para favorecer la motivación, el compromiso y la participación de los participantes (Manzano-León et al., 2019).

En correspondencia con este planteamiento y con la necesidad de generar alternativas de mejora ajustadas al contexto institucional, se establecen los siguientes objetivos y pregunta de investigación:

Objetivo General:

Proponer estrategias de mejora, incluida la gamificación, para optimizar la formación del talento humano en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Objetivos específicos:

1. Identificar las debilidades y oportunidades existentes en los procesos de formación y evaluación del talento humano administrativo de la UTB.
2. Analizar la pertinencia de incorporar gamificación y otras metodologías innovadoras en los procesos formativos del talento humano de la UTB
3. Diseñar un conjunto de estrategias formativas que incorpore prácticas innovadoras y gamificadas, en respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico.
4. Valorar preliminarmente la pertinencia y viabilidad de la propuesta mediante la consulta a informantes clave institucionales.

Pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de mejora, sustentadas en el diagnóstico de los procesos de formación y evaluación y en la valoración de su pertinencia institucional, pueden proponerse para fortalecer la formación del talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo?

MARCO TEORICO**Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano ha evolucionado desde funciones operativas hacia un enfoque estratégico orientado a la creación de valor y al desarrollo continuo de conocimientos y competencias. En el ámbito universitario, esto implica integrar habilidades técnicas y blandas del personal académico y administrativo, promoviendo un desarrollo integral y sostenible (Bernardo Sukier et al., 2021; Chaca Oliveros et al., 2022).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, los modelos actuales insisten en articular la planificación de competencias con metodologías de formación que favorezcan la participación activa, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo continuo. Estudios recientes en educación superior destacan que la integración de metodologías activas y recursos digitales en los planes de desarrollo profesional contribuye a mejorar la adaptación del personal a entornos complejos y tecnológicamente demandantes, siempre que exista alineación entre los objetivos institucionales, los perfiles de competencia y las oportunidades de capacitación (Titova et al., 2025; Guijarro-Cagua, 2020).

En Ecuador, la transformación digital y las demandas de actualización permanente refuerzan esta necesidad (Gómez Toala, 2024; Tigua et al., 2024).

Gamificación en educación superior

La gamificación busca incrementar la motivación y el compromiso mediante dinámicas lúdicas aplicadas a contextos formativos. Su implementación conlleva retos pedagógicos y tecnológicos, por lo que no debe entenderse como una solución universal, sino como una herramienta que requiere diseño ético, culturalmente sensible (Jaramillo Mediavilla et al., 2025; Muñoz, 2025; Ugalde Uribe, 2024). Su mayor potencial se alcanza cuando se articula con objetivos de aprendizaje claros y con metodologías activas (García-Peña & Rodríguez-Ayala, 2023).

En los últimos años, diversos estudios han analizado la gamificación no solo en el aula, sino también en procesos de formación y desarrollo profesional de personal académico y administrativo. Investigaciones recientes muestran que la incorporación de elementos de juego en programas de capacitación y en la gestión administrativa puede aumentar el compromiso, la participación y la satisfacción del personal, especialmente cuando se articulan objetivos claros,

sistemas de puntos, insignias y tableros de progreso. Estos hallazgos respaldan la pertinencia de explorar la gamificación como estrategia para fortalecer la formación y la evaluación del talento humano en instituciones de educación superior como la UTB (Qiao et al., 2025; Foster & Warwick, 2018).

Metodologías activas y competencias.

El paradigma centrado en competencias exige participación activa del aprendiz para integrar saber, hacer y ser. Enfoques como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje colaborativo y el aula invertida favorecen pensamiento crítico, la resolución de problemas y competencias transversales (Guaita Oña, 2024; Moreno Guaicha et al., 2024).

La incorporación de tecnologías emergentes potencia estos procesos cuando existe planificación pedagógica y formación docente continua (Albán Alcívar et al., 2024; Salazar Carvajal, 2024).

Evaluación y validación de estrategias.

La evaluación rigurosa de iniciativas formativas privilegia enfoques con indicadores cuantitativos para medir impactos en competencias, actitudes y prácticas (Calderón Jiménez et al.; Corzo Flores, 2025).

La literatura reciente sobre evaluación formativa en educación superior subraya que la retroalimentación continua, el uso de pruebas de bajo impacto y las prácticas dialógicas de retroalimentación tienen efectos positivos sobre el aprendizaje, la motivación y la autorregulación de los estudiantes. Si bien muchos estudios se centran en el ámbito académico, estos principios son trasladables a la formación del talento humano, donde la combinación de indicadores claros, evaluaciones periódicas y mecanismos de reconocimiento puede favorecer procesos de mejora continua en el desempeño administrativo. En este sentido, la propuesta de

tableros de progreso, encuestas de seguimiento y estrategias gamificadas en la UTB se alinea con las recomendaciones de la evidencia empírica sobre evaluación y retroalimentación en entornos universitarios (Morris et al., 2021).

La validación participativa con actores institucionales contribuye a la pertinencia y aprobación de las propuestas (Puentes Angarita, 2025).

Desafíos y oportunidades en el contexto ecuatoriano

Las instituciones públicas enfrentan limitaciones presupuestarias, brechas digitales y resistencia al cambio, pero el entorno pospandémico favorece la adopción de metodologías activas y recursos digitales (Tigua et al., 2024; Gómez Cortés & Ramirez Orozco, 2025). El éxito requiere diseños instruccionales sólidos, inversión en capacitación, infraestructura tecnológica y sistemas de seguimiento (Guijarro-Cagua, 2020; Holguín Gil, 2024; Merchán Zambrano, 2024).

En conjunto, estos referentes permiten comprender la formación del talento humano en universidades públicas como un proceso que articula la gestión estratégica de competencias con la motivación, el clima institucional y la calidad de la evaluación. La literatura sobre gamificación y metodologías activas señala que los elementos lúdicos, las narrativas, los retos y los sistemas de reconocimiento pueden incrementar el compromiso y la participación, siempre que se integren en diseños pedagógicos coherentes y culturalmente pertinentes, y no como recursos aislados. Al mismo tiempo, los estudios sobre evaluación formativa y validación de estrategias advierten que los cambios en desempeño y satisfacción dependen de la existencia de sistemas de retroalimentación continua, indicadores claros y participación de los actores, en un contexto marcado por limitaciones presupuestarias, brechas digitales y resistencia al cambio. Desde esta perspectiva, el marco teórico no solo define conceptos, sino que articula la relación entre formación, motivación, competencias y gamificación, justificando la necesidad de

propuestas que transformen la evaluación del desempeño y la capacitación administrativa en la UTB mediante estrategias innovadoras y gamificadas.

A pesar de la abundancia de estudios sobre gestión del talento humano, metodologías activas y gamificación en contextos educativos, la revisión de la literatura muestra una escasez de modelos que integren de manera explícita la evaluación del desempeño administrativo con estrategias gamificadas y activas en universidades públicas latinoamericanas, y particularmente en el contexto ecuatoriano. La mayoría de investigaciones se centra en procesos de enseñanza-aprendizaje con estudiantes o en enfoques administrativos tradicionales, sin articular sistemas de retroalimentación, reconocimiento y seguimiento del desempeño con dinámicas lúdicas y participativas. Este vacío teórico y aplicado justifica la pertinencia del estudio, al proponer un conjunto de estrategias que vinculan la formación del talento humano, la evaluación del desempeño y la gamificación en la Universidad Técnica de Babahoyo, contribuyendo a la construcción de referentes para la innovación en la gestión del talento humano en educación superior.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-propositivo, en concordancia con sus objetivos y fundamentar una propuesta de mejora basada en gamificación y metodologías innovadoras. En coherencia con este diseño, el estudio permitió describir las percepciones del personal administrativo sobre los procesos formativos y de evaluación, así como formular una propuesta sustentada en el diagnóstico institucional.

La población estuvo conformada por 900 empleados administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo, entre personal de planta, contratado y ocasional. Para el estudio la muestra fue de 350 participantes, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su accesibilidad y disponibilidad para responder el instrumento. Se incluyó al personal administrativo que se encontraba activo durante el periodo de aplicación del cuestionario, contaba con al menos seis meses de vinculación institucional y aceptó participar voluntariamente en el estudio; se excluyó al personal académico y a quienes no cumplían con el tiempo mínimo de vinculación establecido. Este procedimiento permitió obtener una aproximación diagnóstica de las percepciones del personal participante sobre los procesos formativos y de evaluación, considerando las limitaciones propias del tipo de muestreo empleado.

Se aplicó una encuesta estructurada de 10 ítems, mediante una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre. Los ítems se organizaron en seis dimensiones relacionadas con los procesos de formación y evaluación del talento humano. La Tabla 1 presenta la operacionalización del instrumento, especificando las dimensiones, los ítems correspondientes y los indicadores evaluados.

Tabla 1*Dimensiones del instrumento diagnóstico aplicado.*

Dimensión	Ítems	Indicador / aspecto evaluado
Pertinencia formativa	Ítem 1	Pertinencia de los programas de desarrollo profesional
Metodología e innovación	Ítems 2 y 8	Uso de metodologías innovadoras y de gamificación en la capacitación
Motivación y participación	Ítem 3	Motivación del personal en los procesos formativos institucionales
Evaluación y retroalimentación	Ítems 4 y 7	Oportunidad de la retroalimentación y adecuación de los métodos de evaluación
Desarrollo de competencias	Ítems 5 y 6	Fortalecimiento de habilidades blandas y uso efectivo de tecnologías digitales
Clima institucional y participación	Ítems 9 y 10	Ambiente que favorece la mejora continua y consideración de la opinión del personal

Nota. Elaboración propia a partir de los ítems que integran el cuestionario aplicado.

El cuestionario se adaptó del instrumento de Chiang et al. (2010), manteniendo su estructura tipo Likert y reorganizando los ítems en función de las dimensiones de formación y evaluación del talento humano en la UTB. La validez de contenido del instrumento se estableció mediante juicio de expertos en gestión del talento humano y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con las dimensiones definidas. De manera complementaria, se examinó la coherencia teórica entre los ítems del cuestionario, las seis dimensiones definidas y los referentes conceptuales que sustentan su operacionalización, con el fin de garantizar la consistencia conceptual del instrumento.

La consistencia interna del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, calculado con el programa SPSS, obteniéndose un valor global de 0,951, lo que evidencia una alta consistencia interna entre los ítems del instrumento.

Operacionalización de la propuesta

La investigación se organizó en tres etapas articuladas entre sí: aplicación del instrumento diagnóstico, procesamiento e interpretación de los resultados y formulación de propuestas de mejora. Esta secuencia permitió partir del diagnóstico de los procesos formativos y con base en los hallazgos obtenidos, plantear estrategias acordes con las necesidades identificadas. La Figura 1 sintetiza la operacionalización de este proceso.

Figura 1

Etapas de la propuesta metodológica para la mejora de la formación del talento humano.



Nota. Elaboración propia a partir del diseño metodológico de la investigación.

Etapa 1. Aplicación del instrumento diagnóstico. En la primera etapa se realizó el diagnóstico institucional mediante una encuesta aplicada a los 350 participantes de la muestra. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado tipo Likert de 10 ítems, organizado en seis dimensiones. El instrumento se administró previa información sobre los objetivos del estudio y la obtención del consentimiento de los participantes. Como resultado, se obtuvo una base de datos organizada por ítems y dimensiones, que permitió caracterizar las percepciones del personal administrativo sobre los procesos de formación del talento humano.

Etapla 2. Procesamiento e interpretación de los resultados. En la segunda etapa se realizó el procesamiento e interpretación de los datos mediante estadística descriptiva, utilizando el programa SPSS. El procedimiento comprendió la revisión y organización de la base de datos, verificando la integridad y correcta codificación de las respuestas, seguida del cálculo de frecuencias, medias y porcentajes de respuestas favorables por ítem y dimensión, así como de la estimación de la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. A partir de este análisis se identificaron patrones de respuesta, fortalezas y áreas susceptibles de mejora en las dimensiones evaluadas. Los resultados obtenidos constituyeron el insumo para la formulación de la propuesta de mejora.

Etapla 3. Propuesta de mejora. En la tercera etapa se formularon estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos de formación del talento humano de la UTB. Para ello, se contrastaron las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico con los antecedentes y referentes teóricos revisados, con el propósito de seleccionar alternativas de intervención respaldadas por la literatura y pertinentes al contexto institucional. A partir de esta articulación se definieron estrategias relacionadas con la gamificación, las metodologías activas, el reconocimiento institucional, el fortalecimiento de competencias digitales y los mecanismos de seguimiento y retroalimentación. De este modo, las estrategias propuestas respondieron tanto a los hallazgos del diagnóstico como al sustento teórico y empírico disponible. El alcance del estudio se circunscribió a su formulación, sin comprender la implementación ni la evaluación de sus efectos.

No obstante, como elemento complementario, la pertinencia de la propuesta fue valorada mediante una encuesta aplicada a seis colaboradores vinculados con procesos administrativos y

de talento humano de la UTB. Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su disponibilidad, una experiencia institucional mínima de tres años y su conocimiento de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño. Con el propósito de contextualizar esta valoración, la Tabla 2 presenta de forma agregada las características consideradas para la selección de los participantes.

Tabla 2

Características de los colaboradores que valoraron la propuesta.

Característica	Descripción
Número de participantes	6 colaboradores
Criterio de selección	Selección no probabilística por conveniencia, considerando disponibilidad, experiencia institucional mínima de tres años y conocimiento de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño
Cargo/función	Colaboradores con funciones administrativas vinculadas a la gestión del talento humano, capacitación del personal, evaluación del desempeño y coordinación de procesos administrativos.
Unidad o área de adscripción	Dirección de Talento Humano y Dirección Administrativa, así como unidades vinculadas a la gestión administrativa y del talento humano, dentro de los Procesos Adjettivos (de Apoyo) de la UTB.
Nivel de formación	No se recopiló esta característica durante la selección de los participantes
Experiencia institucional	Tres años o más de experiencia en la institución
Experiencia pertinente	Conocimiento y vinculación con procesos de capacitación, evaluación del desempeño y gestión administrativa o del talento humano

Nota. Elaboración propia a partir de los criterios y características disponibles de los participantes que realizaron la valoración preliminar de la propuesta. La información se presenta de forma agregada para preservar su confidencialidad.

Se aplicó una encuesta con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo). La valoración consideró cuatro criterios: claridad de las estrategias, coherencia con los hallazgos del diagnóstico, pertinencia respecto a las necesidades identificadas

y viabilidad en el contexto institucional. Esta valoración se asumió como una aproximación preliminar a la pertinencia y viabilidad de la propuesta, y no como una evaluación de su efectividad, dado que las estrategias no fueron implementadas durante el estudio.

La valoración fue realizada por seis informantes clave institucionales, seleccionados de manera conveniente por su vinculación directa con la gestión administrativa, la formación del talento humano y/o los procesos de evaluación institucional. Para preservar la confidencialidad, su perfil se reportó de forma agregada, considerando cargo o función desempeñada, unidad administrativa de pertenencia, nivel de formación y años de experiencia institucional. Los participantes debían poseer al menos tres años de experiencia en la Universidad Técnica de Babahoyo y conocimiento verificable de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño o gestión del talento humano.

Con el propósito de complementar la interpretación de las puntuaciones medias, se calculó el porcentaje de acuerdo por criterio. Para ello, se consideraron como respuestas favorables las categorías “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, correspondientes a puntuaciones de 4 y 5 en la escala aplicada. Este indicador permitió identificar el nivel de aceptación preliminar de la propuesta en relación con su claridad, coherencia con el diagnóstico, pertinencia respecto de las necesidades identificadas y viabilidad institucional. Los resultados se interpretaron como evidencia descriptiva de valoración preliminar y no como prueba de efectividad de las estrategias propuestas.

De manera transversal a las etapas descritas, el estudio se desarrolló conforme a los principios éticos aplicables a la investigación con participantes, garantizando su participación voluntaria y el consentimiento previo a la aplicación del instrumento. Los datos fueron tratados de forma confidencial y agregada, y utilizados exclusivamente con fines académicos,

preservando la identidad de los participantes durante el análisis y la presentación de los resultados.

RESULTADOS

El instrumento diagnóstico aplicado obtuvo 350 respuestas del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, considerando la distribución de frecuencias y porcentajes en las cinco categorías de respuesta, así como las puntuaciones medias por ítem y dimensión. A continuación, se presentan los resultados correspondientes a las seis dimensiones evaluadas.

Figura 2 Distribución de las respuestas por ítem del instrumento diagnóstico.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo (n = 350).

Figura 3

Resultados descriptivos del instrumento diagnóstico por dimensión.

DIMENSIÓN / ÍTEMS	ÍTEMS (N°)	SIEMPRE %	CASI SIEMPRE %	ALGUNAS VECES %	CASI NUNCA / NUNCA %	% FAVORABLE (4 + 5)	MEDIA (M)
Pertinencia formativa Ítem 1: Programas pertinentes para el desarrollo profesional	1	89.7	5.7	3.4	1.1	95.4%	4.84
Metodología e innovación Ítem 2: Metodologías innovadoras en capacitación Ítem 8: Gamificación en procesos formativos	2	87.1	8.7	3.1	1.0	95.9%	4.82
Motivación y participación Ítem 3: Motivación en procesos formativos institucionales	1	87.1	8.9	3.4	0.6	96.0%	4.83
Evaluación y retroalimentación Ítem 4: Retroalimentación oportuna en evaluaciones Ítem 7: Métodos de evaluación expresan competencias	2	85.9	10.1	3.0	1.0	96.0%	4.81
Desarrollo de competencias Ítem 5: Habilidades blandas en capacitaciones Ítem 6: Uso efectivo de tecnologías digitales	2	88.0	8.7	2.6	0.7	96.7%	4.84
Clima institucional y participación Ítem 9: Ambiente que fomenta la mejora continua Ítem 10: Opinión considerada por la institución	2	90.1	6.4	2.5	0.8	96.5%	4.85
Total general del cuestionario	10	88.0	8.3	3.0	0.9	96.2%	4.83

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo (n = 350).

Como se observa en las Figuras 2 y 3, en términos generales, se observó una valoración favorable de los procesos de formación, con una media global de 4,83 sobre 5 y un 96,2 % de respuestas favorables, correspondientes a las categorías “Casi siempre” y “Siempre”. La categoría “Siempre” concentró el 88,0 % de las respuestas, mientras que “Algunas veces” y “Casi nunca/Nunca” representaron el 3,0 % y 0,9 %, respectivamente.

El análisis por dimensiones mostró resultados homogéneos, con medias comprendidas entre 4,81 y 4,85. La dimensión Clima institucional y participación alcanzó la media más alta ($M = 4,85$), seguida de Pertinencia formativa y Desarrollo de competencias ($M = 4,84$), Motivación y participación ($M = 4,83$), Metodología e innovación ($M = 4,82$) y Evaluación y retroalimentación ($M = 4,81$). En cuanto al porcentaje de respuestas favorables, Desarrollo de competencias registró el valor más alto (96,7 %), mientras que Pertinencia formativa presentó el menor porcentaje (95,4 %).

Aunque las diferencias entre dimensiones fueron reducidas, Evaluación y retroalimentación presentó la media más baja ($M = 4,81$), mientras que Pertinencia formativa registró el menor porcentaje de respuestas favorables (95,4 %). Estos resultados permiten identificar ambos ámbitos como aspectos susceptibles de atención dentro de una valoración general altamente positiva de los procesos formativos.

La elevada concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala evidencia un efecto techo, lo que reduce la variabilidad de las puntuaciones, limita la sensibilidad y capacidad del instrumento para identificar necesidades específicas, así como discriminar matices entre las percepciones de los participantes o sea sostener prioridades diferenciadas. Así mismo, al tratarse de información autoinformada en un contexto institucional, no puede descartarse la posible influencia de la deseabilidad social en las respuestas, aspecto reconocido como una

limitación de este tipo de mediciones. No obstante, el análisis comparativo de las dimensiones permitió identificar diferencias relativas y aspectos susceptibles de fortalecimiento dentro de una valoración global favorable. En este sentido, los hallazgos sustentan la formulación de estrategias de mejora orientadas no a corregir deficiencias generalizadas, sino a fortalecer, actualizar y diversificar los procesos formativos existentes.

Como complemento del análisis descriptivo, se evaluó la consistencia interna del cuestionario mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Como se muestra en la Figura 4, el instrumento obtuvo un valor de $\alpha = 0,951$, lo que evidencia una alta consistencia interna entre los ítems que lo conforman.

Figura 4

Consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	
Escala	0.951

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de fiabilidad realizado en SPSS. El coeficiente alfa de Cronbach obtenido para el instrumento fue de 0,951.

Los resultados descriptivos por dimensión permitieron identificar, más allá de la valoración global favorable, aspectos susceptibles de fortalecimiento en los procesos de formación del talento humano en la UTB. La menor puntuación relativa en evaluación y retroalimentación señala oportunidades de mejora en los mecanismos de evaluación, seguimiento y retroalimentación; asimismo, los resultados de metodología e innovación muestran posibilidades para continuar diversificando las estrategias formativas mediante metodologías activas e innovadoras. De igual manera, los hallazgos relacionados con el desarrollo de

competencias, la motivación, la participación y el clima institucional permiten plantear acciones orientadas al fortalecimiento y actualización de las prácticas existentes.

Propuesta de estrategias de mejora

Como se observa en la Tabla 3, a partir del diagnóstico de los procesos de formación del talento humano en la UTB, se formuló una propuesta orientada al fortalecimiento de los aspectos susceptibles de mejora identificados. La propuesta integra estrategias de formación gamificada, metodologías activas, fortalecimiento de competencias digitales, evaluación y retroalimentación, reconocimiento institucional y participación colaborativa. Cada estrategia se articula con una oportunidad de mejora derivada del diagnóstico y establece acciones orientativas y responsables institucionales potenciales para facilitar su posterior aplicación.

Tabla 3

Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la formación del talento humano en la UTB.

Área de mejora	Estrategia propuesta	Acción orientativa	Responsable potencial
Metodología e innovación	Formación gamificada	Incorporar puntos, insignias, niveles de progreso y retos vinculados con los objetivos formativos	Talento Humano y TIC
Metodología formativa	Metodologías activas	Incorporar aprendizaje colaborativo, actividades interactivas y retos institucionales	Talento Humano y facilitadores
Competencias digitales	Fortalecimiento digital	Desarrollar talleres sobre herramientas digitales aplicadas a los procesos formativos	Talento Humano y TIC
Evaluación y retroalimentación	Seguimiento y retroalimentación continua	Incorporar mecanismos de seguimiento del progreso y retroalimentación oportuna	Talento Humano y responsables de área
Motivación y reconocimiento	Reconocimiento institucional	Incorporar mecanismos de reconocimiento simbólico asociados con la participación y los logros formativos	Talento Humano y autoridades institucionales
Participación colaborativa	Formación colaborativa	Promover retos y actividades formativas interdepartamentales	Talento Humano y responsables de área
Desarrollo profesional	Rutas de desarrollo por competencias	Estructurar trayectorias formativas de acuerdo con las competencias requeridas	Talento Humano



Mejora continua	Seguimiento de las acciones formativas	Definir indicadores y mecanismos de retroalimentación que permitan valorar posteriormente las estrategias implementadas	Talento Humano y Unidad de Calidad
-----------------	--	---	------------------------------------

Nota. Elaboración propia.

Esta propuesta es de carácter propositivo, por lo que las acciones planteadas no fueron implementadas ni se evaluó su efectividad en el presente estudio. Los responsables señalados tienen un carácter referencial y deberán ajustarse de acuerdo con la estructura y disponibilidad institucional al momento de una eventual implementación.

Para su futura aplicación, se sugiere desarrollar un procedimiento de valoración y priorización de las estrategias mediante herramientas como la Matriz de Priorización o Matriz de Criterios Ponderados, considerando criterios de pertinencia, factibilidad, relevancia, impacto esperado y disponibilidad de recursos. Una vez priorizadas e implementadas las estrategias, se recomienda establecer indicadores de seguimiento y evaluación que permitan valorar su ejecución y resultados. Entre los indicadores que podrían considerarse para el seguimiento de una futura implementación se encuentran la tasa de participación en las actividades formativas, el porcentaje de finalización de las capacitaciones, el nivel de satisfacción de los participantes, la frecuencia de retroalimentación recibida, el uso de herramientas digitales, la participación en actividades gamificadas y el cumplimiento de las actividades programadas. De manera complementaria, una evaluación posterior podría incorporar indicadores relacionados con la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, con el propósito de valorar en qué medida los conocimientos y competencias desarrollados mediante las acciones formativas se reflejan en las prácticas laborales. Este nivel de evaluación permitiría ampliar progresivamente el seguimiento de las estrategias más allá de su participación y aceptación inicial.

Como medios de verificación, podrían emplearse registros de asistencia y participación, reportes generados por plataformas digitales, informes de seguimiento y encuestas periódicas al personal. Estos mecanismos permitirían recopilar evidencia sobre el desarrollo y los resultados de las estrategias, facilitando la identificación de ajustes y oportunidades de mejora. De este modo, la propuesta se concibe como un marco de acción flexible, susceptible de ser ajustado y fortalecido a partir de la evidencia generada durante su futura implementación y evaluación.

Valoración de la pertinencia de la propuesta

La propuesta fue valorada preliminarmente por seis informantes clave institucionales con experiencia en procesos administrativos, formación del talento humano y evaluación institucional. La valoración consideró los criterios de claridad, coherencia con el diagnóstico, pertinencia respecto de las necesidades identificadas y viabilidad institucional. Como se observa en la Tabla 4, Las respuestas favorables correspondientes a las categorías “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” alcanzaron un porcentaje de acuerdo de 100 % para claridad, 100 % para coherencia, 100% para pertinencia y 100 % para viabilidad. La coherencia y la pertinencia presentaron las medias más altas ($M = 4,83$), seguidas de claridad ($M = 4,67$), mientras que la viabilidad institucional obtuvo la media menor ($M = 4,33$). Este patrón muestra una valoración favorable de la propuesta, aunque señala la necesidad de examinar con mayor detalle las condiciones operativas y los recursos necesarios antes de implementarla.

Tabla 4

Valoración preliminar de la pertinencia de la propuesta

	Participantes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Media	Respuestas favorables (4-5)	Porcentaje de acuerdo
Criterios	Claridad	5	5	4	5	5	4	4,67	6	100%
	Coherencia	5	5	5	4	5	5	4,83	6	100%

	Pertinencia	5	5	5	5	4	5	4,83	6	100%
	Viabilidad	4	5	4	4	5	4	4,33	6	100%

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de valoración preliminar aplicada a seis colaboradores de la UTB. Se consideraron respuestas favorables las puntuaciones 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo. El porcentaje de acuerdo se calculó como el número de respuestas con puntuación 4 o 5 dividido para el total de participantes ($n = 6$), multiplicado por 100.

Las valoraciones se concentraron en las categorías “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. La coherencia y la pertinencia alcanzaron las mayores puntuaciones medias ($M = 4,83$), seguidas de la claridad de las estrategias ($M = 4,67$). La viabilidad institucional presentó una valoración comparativamente menor ($M = 4,33$), aunque se mantuvo en el rango favorable. En conjunto, estos resultados indicarían una percepción positiva sobre la adecuación de las estrategias al diagnóstico y a las necesidades institucionales, mientras que la viabilidad constituiría un aspecto que requeriría mayor análisis antes de su implementación. Estos resultados deben interpretarse como una valoración preliminar de la pertinencia y viabilidad de la propuesta, y no como evidencia de su efectividad. La aplicación a un grupo reducido de colaboradores permitió obtener una apreciación institucional inicial, mientras que la implementación, priorización y evaluación de las estrategias requerirán procedimientos posteriores.

DISCUSIÓN

En la discusión de los hallazgos se observa que las principales oportunidades de mejora no se relacionan con la ausencia de formación, sino con la necesidad de transformar su lógica desde un modelo predominantemente administrativo y lineal hacia un enfoque más participativo,

motivador y tecnológicamente integrado. Las estrategias gamificadas como la incorporación de niveles, insignias simbólicas, retos colaborativos y tableros de progreso, responden directamente a las dimensiones con valoración relativamente menor detectadas en el sistema de calificación, la motivación laboral y la retroalimentación, al ofrecer mecanismos de reconocimiento continuo, visualización del avance y participación activa del personal en la construcción de metas.

Del mismo modo, las propuestas de rutas de crecimiento por competencias, metas interdepartamentales y desafíos mensuales articulan los resultados sobre clima institucional y desarrollo profesional con prácticas de metodologías activas, que han demostrado potenciar el compromiso y el aprendizaje significativo en contextos de educación superior cuando se integran a políticas de talento humano.

Los hallazgos respaldan la necesidad de transitar de una gestión administrativa tradicional a una gestión estratégica del talento humano que integre competencias técnicas y socioemocionales (Gómez Toala, 2024).

La elevada valoración global de los procesos formativos debe interpretarse con cautela. Las medias ubicadas entre 4,81 y 4,85, junto con la concentración de las respuestas en las categorías superiores de la escala, sugieren la presencia de un efecto techo. Esta concentración reduce la variabilidad de las puntuaciones y limita la capacidad del instrumento para diferenciar con precisión entre las percepciones de los participantes; por tanto, las diferencias observadas entre dimensiones deben comprenderse en términos relativos y no como evidencia de deficiencias generalizadas. Asimismo, debido a que la información fue auto informada y recogida en un contexto institucional, no puede descartarse la influencia de la deseabilidad social, es decir, la tendencia de los participantes a emitir valoraciones favorables sobre procesos vinculados con su propia organización.

En consecuencia, los resultados no sustentan la afirmación de que la Universidad Técnica de Babahoyo presenta un problema generalizado en la formación de su talento humano administrativo. Más bien, evidencian una percepción predominantemente favorable, dentro de la cual la evaluación y retroalimentación, la pertinencia formativa y la metodología e innovación constituyen ámbitos con puntuaciones comparativamente menores que pueden ser fortalecidos. La propuesta no se formula para corregir fallas críticas, sino para consolidar una lógica de mejora continua, actualizar las prácticas existentes y diversificar las alternativas formativas de acuerdo con las demandas de transformación digital y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, la gamificación no se plantea como una solución universal ni como respuesta a una insuficiencia demostrada de la formación institucional. Se propone como un recurso complementario que puede articularse con metodologías activas, rutas de desarrollo por competencias, mecanismos de seguimiento y retroalimentación, siempre que su aplicación responda a objetivos formativos explícitos, criterios de factibilidad y condiciones institucionales verificables. Por ello, antes de una eventual implementación, será necesario priorizar las estrategias según su pertinencia, viabilidad, impacto esperado y disponibilidad de recursos, así como evaluar posteriormente sus resultados mediante indicadores de participación, satisfacción, transferencia del aprendizaje y desempeño en el puesto de trabajo.

La gamificación muestra potencial para elevar la motivación y el compromiso cuando se diseña con objetivos pedagógicos claros, narrativa pertinente y facilitadores capacitados (García-Peña & Rodríguez-Ayala, 2023; Muñoz, 2025; Rodríguez Calzada, L. 2025; Ugalde Uribe, 2024). Sus efectos se amplifican cuando se integra con metodologías activas y tecnologías emergentes, bajo una planificación pedagógica adecuada (Albán Alcívar et al., 2024; Salazar Carvajal, 2024).

Con el propósito de traducir el diagnóstico en criterios de planificación, se elaboró un análisis estratégico DAFO de carácter complementario. Su construcción integró tres tipos de insumos: a) los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada al personal administrativo, especialmente las dimensiones con valoraciones comparativamente menores, tales como evaluación y retroalimentación, metodología e innovación y pertinencia formativa; b) la información contextual obtenida de la observación institucional y de los antecedentes sobre los procesos de formación y gestión del talento humano; y c) la revisión de literatura sobre transformación digital, metodologías activas, gamificación, limitaciones presupuestarias y resistencia al cambio en instituciones de educación superior.

En consecuencia, los factores clasificados como fortalezas y ámbitos de fortalecimiento potencial internas se sustentan prioritariamente en los resultados del diagnóstico y en información institucional disponible; por su parte, las oportunidades y amenazas expresan condiciones del entorno identificadas mediante la revisión documental y bibliográfica. Los elementos que no fueron medidos de manera directa por el cuestionario no deben interpretarse como resultados estadísticos de la muestra, sino como referentes contextuales para la formulación y priorización futura de las estrategias. La Tabla 5 presenta esta síntesis y explicita la fuente predominante de cada factor.

Tabla 5

Análisis estratégico de la formación del talento humano en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Factor	Clasificación	Elemento	Fuente de identificación
Pertinencia formativa	Fortaleza relativa	Valoración favorable de la pertinencia de los procesos formativos para el desarrollo profesional del personal.	Encuesta aplicada al personal administrativo (n = 350)
Motivación y	Fortaleza relativa	Valoración favorable de la	Encuesta aplicada al



participación		motivación y participación del personal en los procesos formativos.	personal administrativo (n = 350)
Desarrollo de competencias	Fortaleza relativa	Valoración favorable del desarrollo de competencias mediante las acciones formativas.	Encuesta aplicada al personal administrativo (n = 350)
Clima institucional y participación	Fortaleza relativa	Valoración favorable del ambiente institucional para la mejora continua y de la participación del personal.	Encuesta aplicada al personal administrativo (n = 350)
Evaluación y retroalimentación	Debilidad interna relativa / área de fortalecimiento	Valoración comparativamente menor de los mecanismos de evaluación y retroalimentación respecto de otras dimensiones analizadas.	Encuesta aplicada al personal administrativo (n = 350)
Metodología e innovación	Área de fortalecimiento	Aunque la dimensión obtuvo una valoración favorable, sus resultados permiten considerar la diversificación y actualización de las metodologías formativas como un ámbito susceptible de fortalecimiento.	Encuesta aplicada al personal administrativo (n = 350) y revisión bibliográfica
Metodologías activas y gamificación	Oportunidad	La incorporación de metodologías activas y estrategias gamificadas constituye una alternativa para diversificar los procesos formativos y promover experiencias de aprendizaje más participativas.	Revisión bibliográfica
Recursos y herramientas digitales	Oportunidad	El desarrollo y disponibilidad de herramientas digitales amplía las posibilidades para diversificar la formación, facilitar la participación y apoyar el seguimiento de las actividades.	Revisión bibliográfica
Desarrollo continuo del talento humano	Oportunidad	El fortalecimiento de competencias y la formación continua constituyen elementos relevantes para favorecer la adaptación del personal a los cambios organizacionales y tecnológicos.	Revisión bibliográfica
Recursos financieros	Amenaza potencial	Las restricciones presupuestarias pueden limitar la disponibilidad de recursos requeridos para implementar y sostener estrategias formativas innovadoras.	Revisión bibliográfica
Gestión del cambio	Amenaza potencial	La resistencia al cambio puede constituir una barrera para la adopción de nuevas metodologías, herramientas digitales y prácticas formativas.	Revisión bibliográfica

Infraestructura tecnológica	Amenaza potencial	Las limitaciones en infraestructura y acceso tecnológico pueden condicionar la implementación de estrategias formativas apoyadas en recursos digitales.	Revisión bibliográfica
Competencias para la innovación y digitalización	Necesidad potencial de fortalecimiento	La incorporación de metodologías innovadoras y recursos digitales requiere competencias específicas y procesos de capacitación continua para favorecer su adecuada utilización.	Revisión bibliográfica

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo (n = 350) y del contraste con la revisión bibliográfica.

Síntesis de análisis estratégico (DAFO)

- **Fortalezas:** percepción favorable de la pertinencia formativa, la motivación y participación, el desarrollo de competencias y el clima institucional y participación.
- **Debilidades o áreas de fortalecimiento:** evaluación y retroalimentación como dimensión comparativamente menos valorada, junto con oportunidades de actualización y diversificación en metodología e innovación.
- **Oportunidades:** desarrollo de metodologías activas y estrategias gamificadas, mayor aprovechamiento de recursos y herramientas digitales y fortalecimiento continuo de las competencias del talento humano, identificados a partir del contraste con la literatura.
- **Amenazas potenciales:** restricciones presupuestarias, resistencia al cambio, limitaciones de infraestructura tecnológica y posibles brechas de competencias necesarias para la incorporación de metodologías y herramientas digitales, identificadas en la literatura y sujetas a verificación en el contexto institucional.

Esta síntesis distingue los factores derivados directamente del diagnóstico institucional de aquellos identificados mediante la revisión bibliográfica; por tanto, las oportunidades y amenazas

de origen externo se consideran elementos potenciales que deberán verificarse en el contexto de la UTB antes de la implementación de la propuesta.

Limitaciones del estudio.

Los resultados deben interpretarse considerando varias limitaciones. En primer lugar, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que las percepciones obtenidas de los 350 participantes no permiten realizar inferencias estadísticas ni generalizar los hallazgos a la totalidad del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni a otras instituciones de educación superior.

En segundo lugar, la información se obtuvo mediante un cuestionario de autopercepción aplicado en un único momento, lo cual puede estar influido por sesgos de deseabilidad social y por la tendencia a emitir valoraciones favorables sobre los procesos institucionales. La concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala y las medias elevadas observadas sugieren un posible efecto techo, que reduce la variabilidad de las puntuaciones y limita la identificación de diferencias más precisas entre las dimensiones evaluadas.

En tercer lugar, el instrumento fue adaptado al contexto institucional y presenta una alta consistencia interna global; sin embargo, el reducido número de ítems en algunas dimensiones limita la posibilidad de examinar con mayor profundidad la estructura del constructo y sus matices. Por ello, estudios posteriores podrían ampliar los indicadores, contrastar los resultados con registros institucionales y combinar cuestionarios con entrevistas u otras fuentes de información.

Finalmente, el alcance del estudio fue descriptivo-propositivo. Las estrategias de mejora formuladas no fueron implementadas ni evaluadas en términos de eficacia, impacto o sostenibilidad. La valoración de seis informantes clave constituye únicamente una apreciación

preliminar sobre claridad, coherencia, pertinencia y viabilidad; no equivale a una valoración definitiva ni permite afirmar que las estrategias produzcan mejoras en la formación o el desempeño del talento humano. Se recomienda que investigaciones posteriores prioricen, implementen y evalúen las estrategias mediante indicadores de proceso, resultados y transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permitió concluir que los procesos de formación del talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo son percibidos favorablemente por el personal; no obstante, se identificaron oportunidades de fortalecimiento relacionadas principalmente con la evaluación y retroalimentación, la pertinencia de las acciones formativas y la incorporación de metodologías innovadoras. Los hallazgos no evidencian una situación generalizada de deficiencia, sino ámbitos específicos en los que es posible fortalecer, actualizar y diversificar las prácticas institucionales de formación.

A partir de las oportunidades identificadas, se formuló una propuesta que integra estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos formativos, entre ellas la gamificación, las metodologías activas, el desarrollo de competencias digitales, la participación colaborativa, el reconocimiento institucional y los mecanismos de seguimiento y retroalimentación. La gamificación se plantea como una alternativa complementaria dentro del conjunto de estrategias propuestas y no como una solución aislada, por lo que su incorporación deberá responder a los objetivos formativos y a las condiciones institucionales.

La valoración realizada por colaboradores vinculados con los procesos administrativos y de talento humano permitió establecer, de manera preliminar, una apreciación favorable de la claridad, coherencia y pertinencia de las estrategias propuestas, así como de su viabilidad en el

contexto institucional. No obstante, la viabilidad constituye un aspecto que deberá analizarse con mayor profundidad antes de una eventual implementación. Esta valoración no representa evidencia de la efectividad de las estrategias, dado que el alcance de la investigación se circunscribió al diagnóstico y a la formulación de la propuesta, sin contemplar su implementación ni la evaluación de sus resultados.

Para futuras investigaciones se recomienda avanzar hacia la priorización, implementación, seguimiento y evaluación de las estrategias formuladas. Como procedimiento previo a su aplicación, podría emplearse una Matriz de Priorización o Matriz de Criterios Ponderados, considerando criterios como pertinencia, factibilidad, relevancia, impacto esperado y disponibilidad de recursos. Asimismo, será necesario establecer indicadores que permitan valorar aspectos como la participación, satisfacción, retroalimentación, utilización de herramientas digitales y transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo. Estudios longitudinales o diseños cuasi experimentales podrían posteriormente aportar evidencia sobre los resultados de las estrategias implementadas y su contribución al fortalecimiento de la formación del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chicaiza Balseca, F. M., Reinoso Albán, E. J., Toapanta Jiménez, B. S., & Ortiz Bejarano, L. M. (2025). El liderazgo transformacional como estrategia para potenciar la innovación pedagógica y el rendimiento académico en instituciones de educación superior: Un análisis en el contexto ecuatoriano. *Ciencia y Educación*, 6(9.2), 285–302. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17230709>
- Bravo Gómez, V. ., Montilla Pacheco, A. ., & Durán Vasco, M. (2021). Estrategia de capacitación formativa para personal administrativo. Caso, Universidad Laica Eloy

-
- Alfaro. Revista De Ciencia Sociales Y Económicas, 5(1), 132–155.
<https://doi.org/10.18779/csye.v5i1.427>
- Bonilla Jurado, D. M., Macero Méndez, R. M., & Mora Zambrano, E. R. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Tecnica de Ambato. *Revista Conrado*, 14(63), 268–273. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/762>
- Manzano-León, A., Sánchez-Sánchez, M., Trigueros-Ramos, R., Álvarez-Hernández, J., & Aguilar-Parra, J. M. (2019). Gamificación y Breakout Edu en Formación Profesional. El programa “Grey Place” en Integración Social. *Edmetec*, 9(1), 1–20.
<https://doi.org/10.21071/edmetec.v9i1.12067>
- Albán Alcívar, J. A., Oña Chicaiza, Á. M., Manobanda Manobanda, E. M., & Cocha Telenchana, M. G. (2024). El uso de la gamificación en la educación superior para mejorar el aprendizaje y la motivación. *Reincisol*, 3(6), 778–805.
[https://doi.org/10.59282/reincisol.v3\(6\)778-805](https://doi.org/10.59282/reincisol.v3(6)778-805)
- Bernardo Sukier, H., Ramírez Molina, R., Parra Fernández, M., & Ramírez Molina, R. I. (2021). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/8517>
- Calderón Jiménez, M. Y., & Segura Martínez, W. G. (2024). *Estrategia didáctica para desarrollar la lectoescritura en niños de 5 años en una institución educativa del Municipio Padre Las Casas* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/aced07f3-5c27-488b-aa8d-8517f745ba76>
-

Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572>

Chiang Vega, M. M., Méndez Urrea, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21–36. <https://doi.org/10.29393/TH19-2CIWM10002>

Morris, R., Perry, T., & Wardle, L. (2021). Formative assessment and feedback for learning in higher education: A systematic review. *Review of Education*, 9(3), e3292. <https://doi.org/10.1002/rev3.3292>

Corzo Flores, A. P. (2025). *Estrategia de evaluación formativa para desarrollar la competencia investigativa en estudiantes en una universidad privada de Lima* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Foster, T., & Warwick, S. (2018). Nostalgia, gamification and staff development – moving staff training away from didactic delivery. *Research in Learning Technology*, 26, 2021. <https://doi.org/10.25304/rlt.v26.2021>

García-Peña, V. R., & Rodríguez-Ayala, A. E. (2023). La importancia de la gamificación en la motivación estudiantil. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(4), 27–39. <https://doi.org/10.70881/mcj/v1/n4/24>

Gómez Cortés, C., & Ramírez Orozco, L. D. (2025). *Revisión de modelos de gestión del cambio organizacional: Estrategias para enfrentar desafíos y gestionar la transformación* [Tesis, Universidad de Antioquia]. Repositorio UdeA. <https://hdl.handle.net/10495/46850>

Gómez Toala, A. M. (2024). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral en la Unidad de Administración del Talento Humano de la UNESUM* [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Digital UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7045>

Guaita Oña, J. E. (2024). *Las metodologías activas en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].

Guijarro-Cagua, M. A. (2020). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas: Una visión holística. *Praxis Pedagógica*, 20(27), 287–306. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.20.27.2020.287-306>

Holguín Gil, A. C. (2024). *Evaluación educativa: Desafíos y oportunidades pedagógicas en la era postpandemia de la Institución Educativa Luis Eduardo Arias Reinell, Barbosa, Antioquia 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI. <https://doi.org/10.35537/10915/170878>

Jaramillo Mediavilla, L., Basantes-Andrade, A., Casillas-Martín, S., & Cabezas-González, M. (2025). Gamificación en la enseñanza universitaria: Retos didácticos y tecnológicos. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (91), 167–184. <https://doi.org/10.21556/edutec.2025.91.3695>

Merchán Zambrano, D. K. (2024). *La innovación educativa en el proceso de enseñanza de los docentes* [Trabajo de titulación de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11444>

Moreno Guaicha, J. A., Mena Zamora, A. A., & Zerpa Morloy, L. I. (2024). Modelos de aprendizaje en la transición hacia la complejidad como un desafío a la simplicidad. *Sophía*,



Colección de Filosofía de la Educación, (36), 69–112.

<https://doi.org/10.17163/soph.n36.2024.02>

Areiza Muñoz, J. (2025). *Lineamientos didácticos para la implementación de la gamificación como estrategia didáctica en el desarrollo de competencias en el contexto organizacional* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad de Antioquia]. Repositorio UdeA. <https://hdl.handle.net/10495/44951>

Puentes Angarita, L., Sánchez Guzmán, J., & Veru Rodríguez, E. (2025). *Estrategia para fortalecer la evaluación profesoral y mejorar la calidad académica en la Universidad Ean* [Trabajo de grado de maestría, Universidad Ean]. Repositorio Institucional Universidad Ean. <https://hdl.handle.net/10882/14876>

Qiao, L., Wang, Y., Zhao, J., & Dukhaykh, S. (2025). Gamification in higher education administration: A conceptual model for enhancing faculty and staff engagement. *Scientific Reports*, 15, 31779. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-13661-5>

Rodríguez Calzada, L. (2025). *Diseño y desarrollo de un juego serio mediante técnicas de coautoría: Impacto en la motivación, la implicación y el aprendizaje del estudiante* [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos]

Salazar Carvajal, L. A. (2024). *Factores que influyen en el desuso de herramientas tecnológicas* [Tesis de maestría, Universidad El Bosque].

Chiquito Tigua, G. P., Campozano Chiquito, G. X., Mendoza Mera, A., & Plúa Parrales, N. V. (2024). *Capacidades y desafíos de las direcciones estratégicas para fortalecer las instituciones públicas de Ecuador*. Editorial Internacional Alema.



Titova, L. O., Korniienko, S. S., Zahorodko, P. V., Moiseienko, M. V., & Donchev, I. I. (2025). Gamification as a tool for developing digital competence in higher education: Theory, practice, and implementation guidelines. *CTE Workshop Proceedings*, 12. <https://doi.org/10.55056/cte.927>

Ugalde Uribe, F. S. (2024). *La mágica trilogía educativa: Una teoría de la educación del futuro*. Academy Equilibrio 7.