

27

PROCEDIMIENTO

**PARA IMPLEMENTAR EL ESTÁNDAR ICB-4 COMO
BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS EN PYMES
ECUATORIANAS**



PROCEDIMIENTO

PARA IMPLEMENTAR EL ESTÁNDAR ICB-4 COMO BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS EN PYMES ECUATORIANAS

PROCEDURE FOR IMPLEMENTING THE ICB-4 STANDARD AS GOOD PRACTICES IN HUMAN RESOURCES IN ECUADORIAN SMES

Beatriz Lucía Rodríguez-Herk¹

E-mail: brodriguez@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6681-0968>

Mariana Paola Granda-Brito¹

E-mail: mpgrandab_z@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9772-8477>

Henry Ricardo-Cabrera²

E-mail: henrryricardocabrera@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3185-8929>

Rosangela Caicedo-Quiroz¹

E-mail: rcaicedoq@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0737-9132>

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador. Ecuador.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez-Herk, B. L., Granda-Brito, M. P., Ricardo-Cabrera, H., & Caicedo-Quiroz, R. (2026). Procedimiento para implementar el Estándar ICB-4 como buenas prácticas en recursos humanos en PyMEs ecuatorianas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 9(3), 258-267.

Fecha de presentación: 15/02/2026

Fecha de aceptación: 02/04/2026

Fecha de publicación: 01/05/2026

RESUMEN

La adopción de estándares internacionales en la gestión del talento humano se ha convertido en un elemento clave para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en contextos cada vez más globalizados y exigentes, en este sentido la implementación del Estándar ICB-4 de la International Project Management Association se presenta como una alternativa sólida para mejorar la evaluación del desempeño y profesionalizar las prácticas de gestión del recurso humano en las PyMEs ecuatorianas. El estudio se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, con diseño no experimental y alcance exploratorio, explicativo y correlacional, aplicando el procedimiento en una PyME piloto ubicada en Guayaquil, Ecuador, y complementando el análisis con entrevistas semiestructuradas a cinco expertos certificados en nivel D del sistema IPMA, lo que permitió contrastar la implementación con criterios técnicos especializados. Los resultados evidencian que la aplicación del Estándar ICB-4 contribuye a la formalización de los procesos organizacionales, mejora la objetividad en la evaluación del desempeño, fortalece la claridad en los roles y responsabilidades y genera una percepción positiva de equidad y motivación en el personal, además de mostrar una relación favorable entre su aplicación sistemática y el desempeño interno de la organización. En conjunto, los

hallazgos permiten concluir que el procedimiento propuesto es viable, replicable y pertinente para las PyMEs ecuatorianas, aportando al fortalecimiento del capital humano y a su alineación con estándares internacionales de gestión profesional.

Palabras clave:

Estándar ICB4, procedimiento del estándar, recurso humano, desempeño organizacional, buenas prácticas.

ABSTRACT

The adoption of international standards in human resource management has become a key factor in strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises in increasingly globalized and demanding contexts; in this sense, the implementation of the ICB-4 Standard of the International Project Management Association is presented as a solid alternative to improve performance evaluation and professionalize human resource management practices in Ecuadorian SMEs. The study was developed using a mixed methodological approach, with a non-experimental design and an exploratory, explanatory, and correlational scope, applying the procedure in a pilot SME located in Guayaquil, Ecuador, and complementing the analysis with semi-structured interviews with five experts certified

at IPMA Level D, which allowed the implementation to be contrasted with specialized technical criteria. The results show that the application of the ICB-4 Standard contributes to the formalization of organizational processes, improves the objectivity of performance evaluation, strengthens clarity in roles and responsibilities, and generates a positive perception of fairness and motivation among staff, as well as a favorable relationship between its systematic application and internal organizational performance. Overall, the findings allow us to conclude that the proposed procedure is feasible, replicable, and relevant for Ecuadorian SMEs, contributing to the strengthening of human capital and its alignment with international professional management standards.

Keywords:

ICB4 standard, standard procedure, human resources, organizational performance, best practices.

INTRODUCCIÓN

En un entorno global marcado por la digitalización y la innovación tecnológica, la competitividad empresarial depende en gran medida de la gestión efectiva del recurso humano que se ha consolidado como un elemento determinante para garantizar la continuidad, la estabilidad y crecimiento competitivo de la organización a largo plazo.

La gestión efectiva del recurso humano puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado. Además, implica también la creación de programas de capacitación y desarrollo profesional, la implementación de políticas de reconocimiento y recompensa, y la promoción de una cultura organizacional que valore y fomente tanto el talento como la diversidad (Hart-Montes et al., 2024). En esta misma línea, Figueroa-Soledispa et al. (2025) señalan que la competitividad de las microempresas depende en gran medida de la capacidad de articular estrategias organizacionales que integren la gestión del talento humano como un eje central del desarrollo empresarial, destacando que la formación continua, la adaptación al cambio y la alineación del capital humano con los objetivos estratégicos permiten mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la sostenibilidad en entornos altamente dinámicos y competitivos.

A nivel internacional, la International Project Management Association (IPMA) desarrolló el modelo de competencias organizacionales en dirección de proyectos conocido como Organizational Competence Baseline v1.1 (1997) y el estándar individual Competence Baseline (ICB v4.0), “que define un conjunto integral de competencias en tres áreas: Personas, Práctica, Perspectiva aplicables a la gestión y dirección de proyectos y por extensión, al desarrollo del talento humano” (International Project Management Association, 2015). Sin embargo, su aplicación práctica en PyMEs sigue siendo limitada. Esto genera una brecha

entre las mejores prácticas internacionales y la realidad local, lo que justifica la necesidad de diseñar herramientas adaptadas a este contexto.

El estándar individual Competence Baseline ICB v4.0 (2015) sirve como base para realizar las rondas de certificaciones a nivel global, logrando que distintos profesionales en diferentes países, incluido América Latina y Ecuador, homologuen sus habilidades, especialmente en contextos locales como Guayaquil, Ecuador.

El estándar se organiza en tres áreas principales de competencias: Personas: habilidades interpersonales, liderazgo comunicación, motivación y manejo de conflictos; Práctica: planificación, control de riesgos, entrega de resultados y uso eficiente de recursos; Perspectiva: visión estratégica, sostenibilidad, gobernanza y alineamiento con los objetivos organizacionales (International Project Management Association, 2015).

El uso de marcos internacionales como el estándar ICB4-IPMA, proporciona criterios uniformes para evaluar, desarrollar y certificar competencias según International Project Management Association (IPMA). Esto permite estandarizar la gestión del recurso humano y alinear los procesos internos con estándares globales.

Sin embargo, en el entorno latinoamericano uno de los principales retos es la informalidad en los procedimientos de evaluación en el desempeño de las personas.

La literatura académica muestra que los instrumentos de evaluación varían ampliamente y que no existe un solo instrumento que pueda evaluar efectivamente todos los aspectos relevantes de una competencia, lo cual indica desafíos importantes para la comparabilidad y estandarización de los marcos evaluativos en distintos contextos organizacionales (Medina et al., 2022).

Cabe resaltar, que el estándar de la ICB4-IPMA, no es una metodología que sirve para la formulación de un proyecto, ni se contrapone con otras metodologías como el marco lógico o el *PMI Project Management Institute* que es un sistema de procesos y métodos; sino que la ICB4-IPMA al ser un estándar, es un marco de conocimiento que sirve tanto para la elaboración y dirección de proyecto, el mismo que será gestionado con base a la *Competence Baseline* (ICB v4.0), lo que se define en un marco de habilidades, capacidades y comportamiento profesional.

En el plano regional las pequeñas y medianas empresas representan un elemento esencial en la economía, su desempeño empresarial continúa; siendo limitado debido a que presentan limitaciones importantes en la adopción de prácticas formales de gestión, incluyendo deficiencias en planificar, ejecutar y controlar proyectos, falta de estandarización de procesos y ausencia de modelos de competencias que orienten al desarrollo de sus equipos de trabajo (Beniez et al., 2024).

Las PyMEs que actualmente existen en Ecuador, son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país, se encuentran inmersas en todas las actividades productivas de la economía, tales como el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles, entre otros (Sumba Bustamante et al., 2022).

Localmente, la gestión del recurso humano en la PyMEs ecuatorianas enfrenta brechas significativas en la formalización de procesos de selección, capacitación y evaluación por competencias (Bermúdez & Rodríguez, 2021). Desde un punto de vista no monetario la medición del desempeño organizacional ayuda a solidificar las relaciones con los clientes, pues indica si la respuesta de la organización frente a las necesidades de sus clientes es adecuada o si por el contrario no se está logrando cubrir las necesidades de estos. La medición del desempeño organizacional tiene como beneficio que enfoca a las organizaciones en la dirección correcta para que las mismas logren atraer, desarrollar y preservar el talento humano idóneo para el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo (Del Río-Cortina et al., 2022).

Según lo expuesto por Cevallos Gorozabel (2024), en las PyMEs ecuatorianas la gestión por competencias laborales es un factor clave para alinear las capacidades del talento humano con los objetivos de la organización, lo que contribuye a mejorar la competitividad, adaptabilidad y resultados organizacionales, aunque frecuentemente estas empresas carecen de prácticas y estrategias formales para gestionarlas eficazmente. Estos enfoques permiten generar conocimiento aplicable y desarrollar un procedimiento sistemático de enseñanza e implementación del estándar, cerrando la brecha entre las mejores prácticas internacionales y la realidad local.

Existen barreras que frenan el surgimiento y desarrollo de estas organizaciones en el contexto nacional, como el restringido acceso al crédito, lo que propicia un ciclo de limitaciones que le impiden emprender procesos de mejora continua y poder enfrentar la competencia del mercado en mejores condiciones (Aguirre Benalcázar et al., 2021).

Los fundamentos teóricos analizados evidencian que la gestión del desempeño del recurso humano, cuando se articula con modelos internacionales de competencias, alineada con el estándar ICB4-IPMA, incrementan la profesionalización de la gestión, y facilita la creación de procedimientos adaptados al contexto local. De esta manera, queda claro que la implementación del estándar ICB4-IPMA es una herramienta técnica, y un recurso integral para impulsar la transformación organizacional en las PyMEs del Ecuador.

La evaluación del desempeño basada en competencias, es vista como un proceso que permite medir el grado en que un trabajador aplica sus conocimientos, habilidades y actitudes en el cumplimiento de sus funciones y metas organizacionales. Según García Guerra et al. (2024) en un estudio realizado en organizaciones ecuatorianas la evaluación del desempeño basada en competencias permite identificar brechas formativas, orientar procesos de capacitación y mejorar la productividad laboral, siempre que esté correctamente estructurada y alineada a los perfiles de puesto. Esta evaluación va más allá de la medición de resultados cuantitativos, ya que incorpora variables cualitativas relacionadas con el "cómo" se logran los objetivos.

Los métodos de evaluación más eficaces suelen ser aquellos que combinan diversas fuentes, como la autoevaluación, evaluación de superiores, retroalimentación de pares y análisis de indicadores de desempeño. Según Lockyer & Sargeant (2022), en modelos de evaluación de desempeño por competencias la medición debe considerar tanto comportamientos observables en el trabajo como los resultados logrados y enfocarse en proveer retroalimentación formativa y continua que apoye el desarrollo y mejora del desempeño en lugar de limitarse a métricas puramente cuantitativas.

Conforme a lo señalado por la *International Project Management Association en el estándar ICB4IPMA Competence Baseline* versión 4, ofrece un marco estructurado en evaluación de desempeño para fortalecer capacidades en las organizaciones, incluidos aspectos operativos, estratégicos e innovadores. Su aplicación puede:

- Estandarizar procesos de gestión del desempeño.
- Potenciar los procedimientos de gestión por competencias y adaptabilidad.
- Mejorar la competitividad, productividad laboral, capacidad de innovación, adaptabilidad, alineación estratégica y sostenibilidad de las PyMEs frente a entornos dinámicos.
- contribuir a la profesionalización del equipo en las buenas prácticas en la dirección de proyectos.

Dada la relevancia creciente de la innovación como motor del desarrollo y la significativa participación de las PyMEs en el desarrollo económico nacional, permite explorar cómo la aplicación del estándar ICB4IPMA, mediante procedimientos de gestión por competencias, puede elevar la calidad de la gestión del desempeño del recurso humano en PyMEs ecuatorianas. Esto no solo es pertinente, sino urgente para fortalecer su impacto socioeconómico y que sus trabajadores al ser evaluados demuestren un alto grado de desempeño. Estudios que analizan estándares internacionales de competencias señalan la adopción de marcos globales como la *Individual Competence Baseline* (ICB4) de la International Project

Management Association (2023), proporciona un lenguaje común para competencias y un enfoque estructurado de desarrollo de capacidades, lo cual puede contribuir a la profesionalización de la gestión y a la mejora del desempeño organizacional.

Es importante señalar, que la incorporación del estándar ICB4-IPMA se vuelve una respuesta fundamental para elevar la calidad de desempeño del recurso humano y mejorar la capacidad de adaptación. Por lo tanto, este estudio busca traducir los principios globales del ICB4-IPMA en un procedimiento práctico y contextualizado que responda a las necesidades específicas de las PyMEs ecuatorianas.

Dado el número pequeño de citas bibliográficas sobre este estándar, la presente investigación aporta literatura nueva al contexto ecuatoriano, al analizar la aplicabilidad y efectividad del estándar internacional ICB4-IPMA en las PyMEs, donde su uso ha sido escasamente investigado. Por lo que, se propone diseñar un Procedimiento para la implementación del Estándar ICB-4 como buenas prácticas en el desarrollo del recurso humano que contribuya a mejorar la evaluación del desempeño de las PyMEs ecuatorianas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se sustenta en un paradigma epistemológico mixto, que articula de manera complementaria el enfoque positivista y el interpretativo, con el propósito de lograr una mejor comprensión integral del fenómeno investigado. Desde la perspectiva positivista, la investigación se orientó a medir y comprobar mediante los métodos cuantitativos, la relación existente entre la implementación del estándar ICB4-IPMA, a través de procedimientos de gestión de competencias y el desempeño del recurso humano en las PyMEs ecuatorianas.

El estudio busca aportar a la implementación del estándar ICB4-IPMA como buenas prácticas en la gestión del recurso humano en PyMEs ecuatorianas desde una lógica positivista, además de comprender cómo se vive, percibe y aplica dicha implementación desde la perspectiva de los empresarios, directivos y responsables del talento humano, desde una perspectiva interpretativa. Esta doble mirada, justifica la adopción de un enfoque mixto, que permitió recolectar y analizar datos numéricos que permitieron medir y verificar relaciones entre variables como la implementación del estándar, e indicadores de gestión del recurso humano en coherencia con la adopción de algunos elementos de competencia y de indicadores clave de competencia (KCI) ICB4-IPMA, así como la mejora en los procesos de evaluación de desempeño.

La investigación se centra en las PyMEs del sector empresarial ecuatoriano que aplican procedimientos de gestión por competencias y tienen interés o experiencia en la

adopción del estándar ICB4-IPMA como herramienta de gestión del recurso humano.

Para la fase cuantitativa se seleccionó una muestra no probabilística mediante muestreo por conveniencia, aplicando la investigación inicialmente a una PyMe piloto ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas-Ecuador, con el fin de validar los instrumentos y procedimientos antes de una posible aplicación más amplia.

Para la fase cualitativa, se empleó el método de experto, realizando entrevistas semiestructuradas a 5 expertos, certificados en nivel D-IPMA que se encuentran en puestos claves involucrados directamente en la gestión de proyectos y responsables del recurso humano, con el fin de profundizar en la percepción y experiencias sobre el procedimiento para la implementación del estándar ICB4, contribuyendo a la validación técnica y contextual de los resultados obtenidos.

Se identificaron relaciones positivas entre las variables analizadas. La claridad estructural del procedimiento y la pertinencia de los criterios el estándar ICB4-IPMA presentaron una correlación significativa con la evaluación de desempeño ($r=0.78$). Asimismo, la incorporación progresiva de competencias clave mostró correlación con la motivación laboral ($r=0.72$).

En cuanto a la validación mediante criterio de expertos, la valoración global del procedimiento alcanzó una medida de 4,5 sobre 5, destacándose las dimensiones de claridad estructural (4,6) y aporte a la gestión del recurso humano (4,7). Estos resultados evidencian la viabilidad del procedimiento en contextos organizacionales reales.

La fase exploratoria permitió profundizar en las percepciones de líderes y colaboradores; así como las prácticas organizacionales y las condiciones que favorecen o entorpecen su avance en la implementación del estándar ICB4-IPMA en un contexto que aún es muy poco estudiado. A partir de estos hallazgos la fase explicativa se orientó a **determinar como la adopción del estándar influye en la aplicación de métodos adecuados y estrategias efectivas para la administración del talento humano.**

Mientras que el análisis de la fase Correlacional permitió identificar las relaciones entre las variables, tales como la implementación del estándar ICB4-IPMA, procedimientos enfocados a la gestión del desempeño del recurso humano en las PyMEs.

Para garantizar la validez del análisis correlacional, se definieron y operacionalizaron las variables principales del estudio:

- Desempeño organizacional: se contextualiza como el nivel de cumplimiento de objetivos organizacionales a partir del rendimiento del recurso humano. Se midió mediante indicadores como: cumplimiento de metas, calidad del trabajo, eficiencia en procesos y alineación de

objetivos estratégicos. Estos indicadores fueron evaluados a través de escala tipo liker aplicadas a directivos y responsables de recursos humanos.

- Motivación laboral: se define como el grado de compromiso, satisfacción y disposición de colaborar hacia el cumplimiento de sus funciones. Se midió mediante dimensiones como: compromiso organizacional, reconocimiento percibido, participación en procesos y disposición al cambio, también evaluadas en escala liker (1-5)

Finalmente, el estudio combinó **métodos teóricos** como el análisis documental, análisis-síntesis e inductivo-deductivo, con **métodos empíricos** como encuestas y entrevistas. Esta triangulación metodológica posibilitó una comprensión profunda, verificada y contextualizada de la contribución del estándar ICB4-IPMA, mediante procedimientos de gestión por competencias, que favorece el perfeccionamiento de la gestión del personal y fortalece la posición competitiva de la empresa, garantizando así su validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. A partir de estos análisis, se propone una secuencia de pasos establecidos como un Procedimiento Propuesto para aplicar el estándar ICB4-IPMA al contexto local.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos derivados de la aplicación del procedimiento del estándar ICB4-IPMA como buenas prácticas en el recurso humano en una PyMe piloto se obtienen resultados que son contrastados con la literatura especializada, lo que facilita discutir la pertinencia, viabilidad y aportes del estándar ICB4-IPMA en el contexto de la PyMe, evidenciando su potencial como marco internacional adaptable a la realidad de las PyMEs ecuatorianas y orientado a fortalecer la gestión del talento humano.

Como resultado se diseña y valida un flujograma que muestra el procedimiento para la implementación del

estándar ICB4-IPMA, compuesto por siete etapas secuenciales: Diagnóstico inicial, Planificación de la implementación, Capacitación y sensibilización, Implementación piloto, Evaluación y retroalimentación, Implementación general, Monitoreo y mejora continua. Este procedimiento permite guiar de manera ordenada la incorporación del estándar en la PyME piloto, considerando los aspectos técnicos y humanos involucrados en el proceso.

La etapa diagnóstico inicial permitió identificar las diferencias existentes en los procesos actuales de dirección del recurso humano y los lineamientos del estándar ICB4-IPMA, generando un informe de fortaleza, debilidades y oportunidades de mejora. Con estos resultados, se desarrolló un plan de acción coordinado con las metas estratégicas de la PyMe elegida para la prueba piloto, donde se definen las competencias del estándar: Personas, Práctica y Perspectiva con sus Indicadores Clave de Competencia (KCI) ICB4-IPMA, responsables, recursos y cronograma.

La etapa de capacitación y sensibilización evidencia la necesidad de fortalecer el conocimiento del estándar entre líderes, responsables de recursos humanos y colaboradores, lo que se traduce en un mayor nivel de comprensión sobre las áreas de competencia del ICB4-IPMA y su incorporación en los sistemas de control y seguimiento del desempeño empresarial. Posteriormente la evaluación del desempeño permite estandarizar las prácticas de evaluación y vincular el estándar ICB4-IPMA con los procesos de desarrollo y seguimiento del personal en toda la empresa. Finalmente, la incorporación de la etapa de monitoreo y mejora continua permite establecer indicadores de seguimiento y mecanismos de actualización del procedimiento, garantizando su sostenibilidad y adaptabilidad frente a cambios del contexto, los mismos que se muestran a continuación (Ver tabla 1).

Tabla 1. Propuesta de Procedimiento para la implementación del estándar ICB4-IPMA.

Paso	Acción	Responsable	Resultado Esperado
1. Diagnóstico inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la estructura organizativa y procesos de RR.HH. • Identificar las necesidades de mejora. • Entrevistar a líderes y responsables de RR.HH. • Registrar brechas respecto al ICB4-IPMA. 	Equipo de RR.HH. y gerencia	Informe de diagnóstico con fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
2. Planificación de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Formar equipos responsables. • Establecer objetivos específicos alineados con la estrategia. • Seleccionar algunas competencias clave del estándar ICB4-IPMA a implementar. • Elaborar cronograma y asignar recursos. 	Gerencia y equipo de RR.HH.	Plan de implementación del ICB4-IPMA adaptado a la PyME, con objetivos, competencias y cronograma.

3. Capacitación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de sensibilización sobre el estándar. Capacitar líderes y RR.HH. en competencias del estándar ICB4-IPMA. Informar a colaboradores sobre criterios y beneficios del estándar. 	Líderes, RR.HH., consultores externos certificados en IPMA	Personal informado y capacitado, con conocimiento sobre competencias ICB4-IPMA y su aplicación.
4. Implementación piloto	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar área o grupo piloto. Aplicar competencias del estándar ICB4-IPMA en evaluación y planificación. Registrar observaciones y dificultades. 	Equipo de RR.HH. y líderes del área piloto	Informe piloto con hallazgos, dificultades y recomendaciones de mejora.
5. Evaluación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Analizar resultados del piloto. Recoger retroalimentación de colaboradores y líderes. Ajustar procedimiento según hallazgos. 	Equipo de RR.HH. y gerencia	Informe de evaluación con indicadores de desempeño, lecciones aprendidas y ajustes al procedimiento.
6. Implementación general	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el procedimiento ajustado a toda la PyME. Estandarizar evaluación de desempeño. Integrar el estándar ICB4-IPMA en procesos de desarrollo y seguimiento del personal. 	Gerencia y RR.HH.	Estandarización de buenas prácticas del ICB4-IPMA en toda la PyME, con evaluación objetiva y alineada a objetivos estratégicos.
7. Monitoreo y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicadores de seguimiento. Revisar periódicamente cumplimiento de competencias e Indicadores Clave de Competencia (ICC). Actualizar procedimiento según feedback y cambios organizacionales. 	Equipo de RR.HH. y gerencia	Procedimiento sostenible y adaptable, manteniendo estandarización y mejora continua en la gestión del recurso humano.

Con el propósito de validar la pertinencia, coherencia y viabilidad del procedimiento propuesto para la implementación del Estándar ICB-4 como buenas prácticas en el recurso humano, se aplica la técnica de criterio de expertos a cinco profesionales certificados en nivel D-IPMA, con experiencia en gestión de proyectos, responsabilidades en áreas directivas y de recursos humanos.

El instrumento de validación evalúa cuatro dimensiones: claridad estructural del procedimiento, pertinencia del estándar ICB4-IPMA al contexto de las PyMEs ecuatorianas, viabilidad de implementación y aporte a la mejora del desempeño del recurso humano. La valoración se realiza mediante una escala Likert de cinco niveles (1 = muy bajo, 5 = muy alto) (Ver tabla 2).

Tabla 2. Resultados del diagnóstico mediante criterio de expertos sobre el procedimiento de implementación del Estándar ICB4-IPMA.

Dimensión evaluada	Descripción	Media	Nivel de valoración
Claridad estructural del procedimiento	Secuencia lógica de los pasos, coherencia interna y definición de responsables y resultados esperados.	4,6	Muy alto
Pertinencia del estándar ICB4-IPMA al contexto de las PyMEs ecuatorianas	Grado de adecuación del procedimiento a la realidad organizacional, recursos y estructura de las PyMEs.	4,4	Alto
Viabilidad de implementación	Factibilidad de aplicar el procedimiento considerando tiempo, recursos y capacidades organizacionales.	4,2	Alto
Aporte a la mejora de las prácticas de gestión del recurso humano	Contribución del procedimiento a la formalización de prácticas, evaluación del desempeño y profesionalización organizacional.	4,7	Muy alto
Valoración global del procedimiento	Evaluación integral del procedimiento propuesto para la implementación del Estándar ICB4.	4,5	Muy alto

Los resultados obtenidos del criterio de expertos evidencian un alto nivel de aceptación del procedimiento propuesto, con una valoración global de 4,5 sobre 5, destacándose su claridad y su aporte a la mejora de la gestión del recurso humano. Estos resultados son coherentes con la literatura que resalta la importancia de contar con metodologías claras para facilitar la implementación de modelos de gestión (Medina et al., 2025).

Las integraciones de los resultados en las etapas permiten analizar cada uno de los pasos del procedimiento propuesto para la implementación del **Estándar ICB4-IPMA como referencia de gestión eficiente del recurso humano en una PyMe del contexto ecuatoriano**. Estos hallazgos evidencian un procedimiento efectivo en la administración del personal en pequeñas empresas ecuatorianas y es factible incluso en contextos con estructuras organizacionales limitadas y procesos de gestión poco formalizados, situación común en las PyMEs de la región. En este sentido, las PyMEs en el Ecuador pueden adoptar modelos de gestión por competencias siempre que sean ajustados progresivamente a su realidad operativa y que la aplicabilidad del estándar ICB4-IPMA no dependa únicamente de su diseño, sino de su adecuación contextual. Considerando el estándar individual **Competence Baseline** (ICB v4.0) como una herramienta pertinente y adaptable al contexto empresarial local.

Durante el análisis de la fase exploratoria, se identifican barreras relacionadas con la escasa familiaridad del estándar ICB4-IPMA en el Ecuador y la limitada experiencia en modelos basados en competencias, hacen que estos hallazgos coincidan con lo señalado por los autores Bermúdez & Rodríguez (2021). Sin embargo, a diferencia de dichos estudios, esta investigación evidencia barreras que pueden ser superadas mediante procesos estructurados de sensibilización y acompañamiento, lo que constituye un aporte relevante al demostrar que el estándar ICB4-IPMA puede ser facilitado mediante un procedimiento metodológico claro.

Por otra parte, la fase explicativa, permitió analizar cómo la implementación del estándar ICB4-IPMA influye en los procesos internos de la gestión del talento humano y el desempeño del personal dentro de la PyMe piloto. La incorporación de criterios claros y estandarizados, derivados de las áreas de competencia del ICB4-IPMA (Personas, Práctica, Perspectiva) permitió establecer procedimientos más coherentes y consistentes, generando una percepción positiva de los colaboradores respecto a la aplicación del estándar, que permitieron evidenciar cambios concretos en la administración del recurso humano como: mayor objetividad en la evaluación del desempeño, incremento en la alineación entre competencias del personal y objetivos estratégicos de la PyMe y aumento en la participación y compromiso de los colaboradores durante el proceso de implementación. Cumpliendo con el objetivo explicativo de determinar cómo las prácticas

derivadas del estándar ICB4-IPMA mejoran la administración del personal.

En términos críticos, si bien los resultados evidencian mejoras significativas en la gestión del desempeño del recurso humano, es importante considerar que estos efectos se observaron en una PyMe piloto, lo que limita la generalización de los hallazgos. A diferencia de estudios internacionales los resultados confirman que la incorporación de estándares globales como el ICB4-IPMA favorece la estandarización de procesos y la profesionalización de la gestión organizacional, aunque su efectividad depende de la contextualización a realidades locales (Medina et al., 2022).

En este sentido, lo hallado guarda una estrecha relación con lo expuesto por Cevallos Gorozabel (2024), quien sostiene que el camino hacia una gestión efectiva de competencias laborales en las pyMEs del cantón Esmeraldas requiere un enfoque integral. Bajo esta premisa, la implementación del estándar ICB4-IPMA actúa como el eje articulador que combina la capacitación, la retroalimentación, y el uso de tecnología dentro de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, innovación y al crecimiento. En consecuencia, con la implementación adecuada de estas estrategias, las empresas podrán enfrentar los desafíos actuales y también posicionarse para el éxito futuro en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

Finalmente, los hallazgos evidencian que, aunque existen limitaciones estructurales en las PyMEs ecuatorianas relacionados con la disponibilidad de recursos y capacidades organizacionales, la aplicación progresiva de modelos de competencias puede generar mejoras sostenibles en el desempeño organizacional, contribuyendo a su competitividad en entornos dinámicos. Este resultado no solo confirma lo planteado en la literatura, sino que aporta evidencia empírica en el contexto ecuatoriano, donde aún existen limitados estudios sobre la aplicación de estándares internacionales.

CONCLUSIONES

La investigación evidencia que la articulación de los Indicadores claves de competencias KCI del ICB4-IPMA permitió establecer criterios claros para evaluar las competencias relacionadas con Práctica, Personas y perspectiva. Esto se observa reflejado positivamente en los resultados de la asimilación del estándar individual **Competence Baseline** (ICB v4.0), por parte del empresario, colaboradores y responsable del recurso humano en PyMEs.

El enfoque metodológico fue esencial para comprender el fenómeno estudiado de manera integral al permitir la triangulación de datos cualitativos y cuantitativos. La identificación de relaciones significativas entre la implementación del estándar como cuerpo de conocimiento

aportando en las mejoras concretas de la gestión del desempeño del recurso humano, mientras que la investigación cualitativa aportó una comprensión contextual de las experiencias y barreras percibidos por todos los involucrados. Esta combinación fortaleció la validez de los resultados y proporcionó una visión holística de la importancia del estándar en el contexto de las PyMEs ecuatorianas.

El procedimiento propuesto para la implementación del estándar individual *Competence Baseline* (ICB v4.0) demuestra ser una estrategia viable, replicable y adaptable a la realidad de las PyMEs ecuatorianas, su aplicación contribuye a fortalecer la gestión del recurso humano. El análisis de los resultados de prueba piloto evidencia que la adopción del estándar contribuye también a la formalización de las buenas prácticas al interior de la empresa, eliminando las informalidades en los procesos de gestión del recurso humano, favoreciendo la objetividad en los procesos de evaluación de desempeño que genera una alineación entre las capacidades del personal y los objetivos estratégicos.

La validación mediante el criterio de expertos certificados en nivel D-IPMA confirmó la coherencia metodológica, claridad estructural y pertinencia del procedimiento para la PyMEs. Las dimensiones con mayor valoración fueron la mejora de las prácticas de gestión de recursos humano y la caridad de la secuencia de implementación, alcanzando una valoración global de 4.5 sobre 5. Esto respalda la efectividad del procedimiento, garantizando la confiabilidad en los resultados en la implementación.

Desde una perspectiva teórica, el estudio aporta evidencia novedosa al debate sobre la utilización de estándares internacionales de competencia como herramienta de gestión del talento humano, como es el uso del ICB4-IPMA demostrando su aplicabilidad y potencial para contribuir a la profesionalización del equipo en las buenas prácticas en la dirección de proyectos.

Finalmente, se reconoce que la implementación del Estándar ICB4-IPMA constituye una herramienta estratégica para la profesionalización del recurso humano y que debe verse como un marco adaptable que se ajusta a los requerimientos propios de la empresa. Aunque los resultados obtenidos son alentadores, se recomienda su replicabilidad a más PyMEs ecuatorianas de distintos sectores productivos para seguir promoviendo la mejora continua como contribución al desarrollo empresarial del Ecuador y otras regiones.

Entre las limitaciones se destaca que la investigación se centró en una única PyME piloto, lo que puede restringir la generalización de los resultados a otras empresas o sectores. Además, la implementación se evaluó en un periodo corto, por lo que a efectos a largo plazo sobre la profesionalización del recurso humano y la competitividad organizacional aún requieren seguimiento.

REFERENCIAS

- Aguirre Benalcázar, M. C., Romero Hidalgo, O. M., Jaramillo Paredes, M. F., & Ruiz Carrillo, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 352–366. <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593025/html/>
- Beniez, M. B., González, E. L., González, D. A., & Toapanta, E. O. (2024). Análisis de los factores que limitan el desarrollo de las pequeñas empresas. *Polo del Conocimiento*, 9(8), 600-618. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7715/pdf>
- Bermúdez, H. A., & Rodríguez, V. V. (2021). Gestión por competencias: una mirada en las pequeñas empresas productoras de embutidos de Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(4), 36-45. <https://doi.org/10.51896/oel/PYXP2608>
- Cevallos Gorozabel, E. M. (2024). Estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las PYMES. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 5(2), 44-68. <https://doi.org/10.51896/ocsi.v5i2.533>
- Del Río-Cortina, J. L., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Figuroa-Soledispa, M. L., Jiménez-Chinga, R., Zeta-Vite, A., Suárez-Carrasco, F., & Albañil-Ordinola, G. I. (2025). *Estrategia y competitividad: claves para la gestión de las microempresas*. Sophia Editions.
- García Guerra, J. I., Vimos Buenaño, K. E., Esparza Moreno, S. S., & Ramírez Baldeón, N. B. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(1), 299-325. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>
- Hart-Montes, E., Ramos-Gelvez, C. M., & Arzuza-Gómez, A. R. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 75-87. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154>
- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline*. https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
- International Project Management Association. (2023). *Normas IPMA*. My.IPMA. <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/>

Lockyer, J., & Sargeant, J. (2022). Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. *Canadian Medical Education Journal*, 13(4), 30-35. <https://doi.org/10.36834/cmej.73775>

Medina, M. S., Maerten-Rivera, J., Zhao, Y., & Henson, B. (2022). A systematic review of assessment tools measuring cultural competence outcomes relevant to pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(3), 86-72. <https://doi.org/10.5688/ajpe8672>

Sumba Bustamante, R. Y., Pinargotty Loo, J. G., & Pilla-sagua Choez, D. F. (2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *RECIMUNDO*, 6(4), 439–455. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.439-455](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455)

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

Beatriz Lucía Rodríguez-Herkt, Mariana Paola Granda-Brito, Henry Ricardo-Cabrera, Rosangela Caicedo-Quiroz: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción, revisión y edición.

Declaración ética:

El estudio se basó en el análisis de fuentes documentales y datos de acceso público, por lo que no implicó la participación directa de seres humanos. No se manejó información personal identificable.