



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión del talento humano en instituciones educativas públicas mayores del Sistema Nacional de Educación y su repercusión en el desempeño laboral en todas las áreas de personal. Estudio de caso: Unidad Educativa del Milenio Réplica “Juan Pío Montúfar”

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Gestión de Talento Humano

Autora

Laura Cristina Barba Miranda

Directora

Jenny Cedeño Alcívar

Quito – Ecuador

Julio – 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Laura Cristina Barba Miranda, declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor.

Además de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial

Laura Cristina Barba Miranda
C.I. 1712752458

INFORME DE APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora del trabajo de grado “Gestión del Talento Humano en Instituciones educativas públicas mayores del Sistema Nacional de Educación y su repercusión en el desempeño laboral en todas las áreas de personal. Estudio de caso: Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar” presentado por Laura Cristina Barba Miranda, C.I. 1712752458, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Postgrados para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 30 del mes de julio del 2015

Msc. Jenny Cedeño Alcivar

C.I.: 1306218338

Directora

AGRADECIMIENTO

Gracias a los que me brindaron su conocimiento, tiempo, paciencia y aliento para culminar este trabajo; y gracias a Dios por ponerlos en mi camino.

DEDICATORIA

A Michelle y Doménica por el amor que representan;
y a Richar por el amor que nos damos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Sistematización del problema.....	7
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos específicos	8
1.5. Justificación	8
1.6. Alcance.....	10
CAPÍTULO II	12
MARCO DE REFERENCIA	12
2.1. Marco teórico.....	12
2.1.1. Gestión del talento humano	12
2.1.1.1. Desarrollo de la gestión del talento humano.....	12
2.1.1.2. Importancia de la gestión del talento humano	14
2.1.1.3. Sistema de gestión del talento humano.....	15
2.1.1.4. Administración técnica como proceso de gestión del talento humano	17
2.1.1.5. Administración sistémica del talento humano.....	18
2.1.1.6. Administración sistémica del talento humano - contexto ecuatoriano.....	21
2.1.2. Desempeño Laboral.....	21
2.1.2.1. Evaluación del desempeño docente y directivo.....	22
2.1.2.2. Evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicio.....	23
2.2. Marco legal	24
2.2.1. Constitución Política del Ecuador 2008.....	24
2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir	26
2.2.3. Ley Orgánica de Educación Intercultural.....	26

2.2.4.	Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.....	27
2.2.5.	Ley Orgánica de Servicio Público.....	28
2.2.6.	Código de Trabajo.....	29
2.3.	Marco Institucional.....	29
2.3.1.	Disposición de la gestión del talento humano en las Instituciones educativas Públicas Ecuatorianas	29
2.3.2.	Atribuciones de los cargos directivos en las Instituciones Públicas	32
2.3.3.	Modelo de gestión del Ministerio de Educación.....	34
2.3.4.	Estándares de Calidad Educativa	35
2.3.5.	Estándares de desempeño docente.....	36
2.3.6.	Estándares de desempeño directivo	37
2.3.7.	Plan Educativo Institucional (PEI)	37
2.3.8.	Tipología de Instituciones educativas.....	38
2.3.9.	Tipo de Instituciones educativas por el tamaño.....	39
2.3.10.	Unidad Educativa Réplica del Milenio Juan Pío Montúfar.....	39
2.3.11.	Ubicación y antecedentes	39
2.3.12.	Plan Educativo Institucional	40
2.3.12.1.	Descripción del talento humano de la institución educativa.....	42
2.3.12.2.	Diagnóstico de la Institución Educativa	43
2.3.12.3.	Resultados del desempeño docente y directivo de la institución	44
CAPÍTULO III		46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		46
3.1.	Método	46
3.2.	Tipo de investigación	47
3.3.	Fuentes de información	47
3.3.1.	Fuentes primarias	47
3.3.2.	Fuentes secundarias.....	48
3.4.	Población y muestra.....	48
3.5.	Técnicas de recopilación de información.....	48
3.5.1.	Entrevista estructurada:	48
3.5.2.	Encuesta:.....	49
3.6.	Confiabilidad y validez del instrumento.....	49
3.6.1.	Criterios de Moriyama	50
3.6.2.	Índice de consistencia interna o confiabilidad –Alpha de Cronbach	52
3.7.	Instrumentos.....	53

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos	54
3.9. Hipótesis	55
3.9.1. Hipótesis General.....	55
3.9.2. Hipótesis Específicas.....	55
3.10. Operacionalización de variables	56
CAPÍTULO IV.....	58
RESULTADOS O MARCO EMPÍRICO.....	58
4.1. Resultados entrevista dirigida a la Directora Nacional de Talento Humano.	58
4.2. Resultados de la entrevista al Administrador Circuital del Distrito Calderón de la Subsecretaría de Quito.....	61
4.3. Resultados encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar.....	64
4.4. Discusión de resultados	89
4.5. Comprobación de hipótesis	93
4.6. Lineamientos para una propuesta	98
4.6.1. Objetivo de la propuesta:	99
4.6.2. Alcance	100
4.6.3. Elementos estructurales.....	100
4.6.4. Cronograma	101
CAPÍTULO V.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones.....	102
5.2. Recomendaciones.....	104
6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	105
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1. Aplicación criterios de Moriyama.....	51
Tabla 3.2. Resultado primero criterio de Moriyama	51
Tabla 3.3. Resultado del segundo criterio de Moriyama.....	51
Tabla 3.4. Resultado del tercer criterio de Moriyama	52
Tabla 3.5. Resultado cuarto criterio de Moriyama.....	52
Tabla 3.6. Resultado quinto criterio de Moriyama.....	52
Tabla 4. 7. Pregunta 1 Encuesta de personal.....	64
Tabla 4. 8. Pregunta 2 encuesta de personal	65
Tabla 4. 9. Pregunta 3 encuesta de personal	66
Tabla 4.10. Pregunta 4 encuesta de personal	67
Tabla 4.11. Pregunta 5 encuesta de personal	68
Tabla 4.12. Pregunta 6 encuesta de personal	69
Tabla 4.13. Pregunta 7 encuesta de personal	70
Tabla 4.14. Pregunta 8 encuesta de personal	71
Tabla 4.15. Pregunta 9 encuesta de personal	72
Tabla 4.16. Pregunta 10 encuesta de personal.....	73
Tabla 4.17. Pregunta 11 encuesta de personal.....	74
Tabla 4.18. Pregunta 12 encuesta de personal.....	75
Tabla 4.19. Pregunta 13 encuesta de personal.....	76
Tabla 4.20. Pregunta 14 encuesta de personal.....	77
Tabla 4.21. Pregunta 15 encuesta de personal.....	78
Tabla 4.22. Pregunta 16 encuesta de personal.....	79
Tabla 4.23. Pregunta 17 encuesta de personal.....	80
Tabla 4.24. Pregunta 18 encuesta de personal.....	81
Tabla4. 25. Pregunta 18 encuesta de personal.....	82
Tabla 4.26. Pregunta 20 encuesta de personal.....	83
Tabla 4.27. Pregunta 21 encuesta de personal.....	84
Tabla 4.28. Pregunta 22 encuesta de personal.....	85
Tabla 4.29. Pregunta 23 encuesta de personal.....	86
Tabla 4.30. Pregunta 24 encuesta de personal.....	87
Tabla 4.31. Pregunta 25 encuesta de personal.....	88
Tabla 4.32. Análisis de correlación variables: cumplimiento/tipo de personal	90
Tabla 4.33. Análisis de correlación de variables: Organización de personal - Planificación en el PEI	91
Tabla 4.34 Correlación de variables Gestión del talento humano - necesidad de.	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 2. 1. Índice INEV, evaluación del desempeño docente y directivo.....	45
Gráfico4.2. Pregunta 1 encuesta de personal	64
Gráfico 4.3. Pregunta 2 encuesta de personal	65
Gráfico 4. 4. Pregunta 3 encuesta de personal	66
Gráfico 4.5. Pregunta 4 encuesta de personal	67
Gráfico 4.6. Pregunta 5 encuesta de personal	68
Gráfico 4.7.Pregunta 6 encuesta de personal	69
Gráfico 4. 8. Pregunta 7 encuesta de personal	70
Gráfico 4.9. Pregunta 8 encuesta de personal	71
Gráfico 4.10. Pregunta 9 encuesta de personal	72
Gráfico 4.11. Pregunta 10 encuesta de personal	73
Gráfico 4.12. Pregunta 11 encuesta de personal	74
Gráfico 4.13. Pregunta 12 encuesta de personal	75
Gráfico 4.14. Pregunta 13 encuesta de personal	76
Gráfico 4.15. Pregunta 14 encuesta de personal	77
Gráfico 4.16. Pregunta 15 encuesta de personal	78
Gráfico 4.17. Pregunta 17 encuesta de personal	79
Gráfico 4.18. Pregunta 17 encuesta de personal	80
Gráfico 4. 19. Pregunta 18 encuesta de personal	81
Gráfico 4.20. Pregunta 19 encuesta de personal	82
Gráfico 4.21. Pregunta 20 encuesta de personal	83
Gráfico 4.22. Pregunta 21 encuesta de personal	84
Gráfico 4.23. Pregunta 22 encuesta de personal	85
Gráfico 4.24. Pregunta 23 encuesta de personal	86
Gráfico 4.25. Pregunta 24 encuesta de personal	87
Gráfico 4.26. Pregunta 5 encuesta de personal	88
Gráfico 4.27. Relación de subsistemas y desempeño docente - propuesta.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. 1. Régimen laboral y tipo de personal	4
Cuadro 2. 2. Diferencias entre una organización por funciones o por procesos.....	15
Cuadro 2. 3. Objetivos de la administración del talento humano.	16
Cuadro 2. 4. Relación recíproca entre el personal de la institución.....	17
Cuadro 2. 5 Subsistemas de la gestión del talento humano y su objetivo	18
Cuadro 2. 6. Subsistemas globales desagregados.....	19
Cuadro 2. 7. Administración De Recursos Humanos	20
Cuadro 2. 8. Análisis comparativo implementación de subsistemas de talento humano en el sector público.....	30
Cuadro 2. 9. Ámbitos de los Estándares de Calidad Educativa	36
Cuadro 2. 10. Distributivo de personal por tipo de contrato	42
Cuadro 2. 11. Distribución de personal y rango de sueldos mínimos.....	43
Cuadro 3. 12. Resultados de índice de fiabilidad.....	53
Cuadro 3. 13. Operacionalización de variables	56
Cuadro 3. 14. Resultados de la entrevista dirigida a la Directora Nacional de Talento Humano.....	58
Cuadro 3. 15. Resultados de la entrevista al Administrador Circuital del Distrito Calderón de la Subsecretaría de Quito	61
Cuadro 4. 16. Correlación de variables y análisis de hipótesis 1	93
Cuadro 4. 17. Correlación de variables y análisis de la hipótesis 2	95
Cuadro 4. 18. Correlación de variables y análisis de la hipótesis 3.....	97
Cuadro 4. 19. Descripción de los elementos estructurales	100
Cuadro 4. 20 Propuesta de cronograma.	101

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS
MAYORES DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL. ESTUDIO DE CASO: UNIDAD
EDUCATIVA DEL MILENIO RÉPLICA “JUAN PÍO MONTÚFAR”**

**Autora: Laura Barba Miranda
Directora: Jenny Cedeño Alcívar**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar las propiedades de la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas y su incidencia en el desempeño laboral, a través del análisis de la importancia de cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano y la interdependencia que tienen para su efectiva implementación.

Explica de qué manera se desarrolla esta gestión en el sistema educativo nacional y si al interior de las instituciones educativas el personal docente administrativo y de servicio percibe una atención integral de todos los subsistemas.

Se realiza una investigación descriptiva del proceso de administración de talento humano en los diferentes niveles de gestión del sistema educativo, observación de campo, análisis documental y análisis estadístico cualitativo y cuantitativo de resultados.

Se concluye que existe gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas, pero no es integral; los subsistemas que no se evidencian son planificación y retención de personal, se corroboró que esto sí afecta el desempeño laboral, lo que se demostró con la correlación de las respuestas de la encuesta y la información de entrevistas de los gestores del talento humano.

El personal reconoce que se ve afectada la motivación y el trabajo colaborativo, debido a la falta de inclusión del componente de talento humano en la planificación educativa institucional y a la falta de motivación para empoderarse de la identidad institucional como parte del subsistema de retención de personal.

ABSTRACT

The current study seeks to establish the dependence between educational institutions' Human Resource Management and employee performance. Therefore, the foundation of this research will be the analysis of the mechanisms in which policies and HRM systems are operating within the institutions.

Following this further, it brings out the course of action for managing the entire HRM system; recruitment, career planning, performance appraisal, development, training and rewarding, within the national education system; at this level, it will throw light upon the attention that this structure provide for the institution's workforce.

In order to bring forward this investigation, it compiles information from observation, documental research and the statistical interpretation and report of personal surveys for diagnosing the employees' valuation about HRM procedures.

On the basis of the discernment of the surveys and interviews results it is demonstrated that there is a correlation between policies and HRM systems and employee performance. Employees point out the inadequacy of the administrative system in terms of planning and stimulating motivational strategies.

These mechanisms and procedures are main components of the performance appraisal system. In the light of these results, it is concluded that within the public educational system institutions there is an existing Human Resource Management, nevertheless, there are two systems that are unproductive; planning and performance appraisal. Which are made evident in the course of the current research.

Keywords: talent management, subsystems, job performance, planning, manager of human talent and management level.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La educación es para todos los pueblos y naciones, la estrategia más efectiva para alcanzar el desarrollo y el bienestar de los habitantes, es por esto que los países realizan múltiples acciones para garantizar el acceso y calidad de la misma.

En el Ecuador, se cuenta con diversos elementos que buscan fortalecer la educación, entre otros tenemos: normativas, estructura de gestión, inversión y fortalecimiento de todos sus actores.

Así la Constitución Política del Ecuador (2008), reconoce que se debe estimular y potencializar el conocimiento a través de un sistema educativa sólido, como lo veremos en capítulos más adelante; sobre esta base se construye toda la legislación ecuatoriana, acciones y políticas públicas

El Plan Nacional del Buen Vivir, en el objetivo cuatro dice: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”; y en la política 4.5, “Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir” (Senplades, 2013, pág. 159); por tanto, es necesario que el Ministerio de Educación (MinEduc) como ente rector encargado de la gestión del Sistema Educativo Nacional, genere las políticas necesarias que permitan lograr el cumplimiento de este objetivo, en el que se persigue esencialmente, potencializar las capacidades de los docentes y por tanto mejorar los procesos de enseñanza.

En todas las organizaciones que presten servicios o generen productos para aportar a mejorar la calidad de vida o con fines lucrativos; el personal que labora es la pieza clave para la consecución de sus objetivos; por tanto, prever su bienestar, crear un entorno adecuado y agradable, potencializar sus competencias, generar compromiso y retener los mejores perfiles, son las estrategias básicas de una organización que busca permanecer en el tiempo.

Es por esto que se genera el interés de conocer cuál es la situación del personal que labora en las instituciones educativas del Sistema Educativo Nacional; es decir, si se cuenta con una atención integral y si la calidad de atención incide en su desempeño.

El personal docente que labora en las instituciones educativas se divide en cuatro grupos, como se observa en el cuadro:

Cuadro 1. 1. Régimen laboral y tipo de personal

Tipo de personal	Régimen laboral
Personal docente con nombramiento	LOEI
Personal docente con contrato	LOSEP
Personal administrativo	LOSEP
Personal de Servicio	Código de Trabajo

Elaborado por: Laura Barba M.

Al encontrarse amparados por diferentes normativas, responden a otras escalas salariales, en la que un docente de contrato percibe menor sueldo que un colaborador del personal de servicio u otro compañero con las mismas funciones y título, pero que tiene nombramiento.

Las instituciones educativas mayores son aquellas que brindan servicio a más de 2400 estudiantes en dos jornadas de clases, cuyo personal docente, administrativo y de servicio fluctúa entre los 80 y 150 colaboradores (Tipología de Instituciones Educativas, 2014).

En el sector laboral privado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda que se debe crear una unidad de talento humano, así como de salud y seguridad ocupacional, para empresas con más de 80 colaboradores (OIT, 2011); estableciendo la importancia de una atención directa. En el sector público se debería contar con los mismos estándares para la atención de los funcionarios y funcionarias; tomando en cuenta que sus necesidades y requerimientos son los mismos.

“Una característica fundamental de la relación de trabajo tradicional, que puede hallarse en diferentes países y tradiciones jurídicas, es el poder jerárquico que tienen los empleadores sobre los trabajadores. Este poder jerárquico combina tres elementos conexos: i) el poder para asignar tareas y dar órdenes y directivas a los trabajadores (poder de dirección); ii) el poder para supervisar tanto el resultado de dichas tareas como el cumplimiento de las órdenes y directivas (poder de control), y iii) el poder para imponer sanciones por unos resultados incorrectos o negligentes de las tareas asignadas y de las órdenes y directivas dadas (poder disciplinario)”.

(Casale G. , 2011)

Dentro de las instituciones educativas públicas mayores, se reconocen cuatro autoridades: rector, vicerrector, inspector general y sub inspector (LOEI, 2010); quienes dentro de sus funciones están mantener el clima organizacional y fomentar el desarrollo de todo el personal.

El inspector general es quien, es reconocido erróneamente como encargado de la gestión del talento humano; sin embargo, su perfil profesional es Licenciado en Ciencias de la Educación o con maestría afín a la educación. Es necesario entonces, conocer si cuenta con los elementos para realizar la labor de gestor del talento humano y brindar una atención integral al personal que labora.

También es necesario notar que el inspector general de las Instituciones educativas mayores solo tiene influencia en el personal docente, es el rector y el jefe de las unidades de talento humano de las direcciones distritales quienes gestionan la labor del resto del personal en coordinación con el administrador circuital (AM- 020 - 12, 2012).

Es importante señalar que el modelo de gestión del MinEduc, cuenta con divisiones y unidades de talento humano al interior de las coordinaciones zonales y de las direcciones distritales educativas, en los que está dividido el país para la descentralización educativa; sus funciones se encuentran en el estatuto aprobado y legalizado a través del Acuerdo Ministerial 020-12.

A pesar de que en los niveles desconcentrados circuitales existe una figura encargada de la administración y gestión del talento humano, al interior de las Instituciones educativas públicas no se cuenta con áreas específicas para la ejecución de políticas de administración y gestión de personal. Al existir instituciones con un personal docente, administrativo y de servicio de más de 100 personas la necesidad de unidades y administrativos particulares al interior de las instituciones resulta inminente.

"La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro". (Chiavenato, 2009, pág. 42)

Por lo expuesto, se observa que la gestión del talento humano dentro de las Instituciones educativas mayores, se encuentra administrado desde otras instancias y niveles de gestión y bajo autoridades que no cuentan con las destrezas y experticia dentro de su perfil profesional para el manejo adecuado y oportuno del personal que labora.

Por otro lado, y del personal administrativo se encuentra a cargo de dos instancias, que tampoco mantienen un vínculo cercano con las condiciones reales de la institución. Así, la evaluación del desempeño docente es medida a través del sistema de evaluación que administra el nivel central del MinEduc y el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL); la evaluación del desempeño del personal administrativo está a cargo del Ministerio de Trabajo, a través de una matriz que mide competencias, conocimientos y actividades cumplidas y que llena la autoridad inmediata superior y el personal de servicio lo evalúa el administrador circuita.

De este modo, es necesario analizar la efectividad de dichas evaluaciones, así como las políticas que de ellas derivan; no sólo para reconocer su validez, si no para partir de los resultados de las evaluaciones para generar propuestas de mejora.

Estudios realizados a nivel mundial demuestran que la clave de la calidad de la educación está en cómo llegan los aprendizajes a los estudiantes y el eje clave de este proceso es el docente, centrar la atención en este miembro clave de la comunidad educativa permitirá que el país alcance un desarrollo educativo que de forma indirecta beneficiará al progreso del país.

Para poder hablar de una atención organizada al personal que labora al interior de las Instituciones educativas, se pueden considerar elementos estructurales enmarcados en tres grupos: procedimientos, responsables y funciones; si al interior de las Instituciones educativas existiría una unidad para la gestión del talento humano, debería contar con estos elementos para poder cumplir con una atención integral.

Es necesario realizar un estudio para advertir si bajo estas condiciones se logra cumplir con todos los subsistemas de gestión de talento humano al interior de las Instituciones educativas; si esto causa implicaciones en el desempeño del personal y por tanto en el cumplimiento de la calidad educativa que la Constitución del Estado Ecuatoriano busca garantizar, con estos resultados, plantear estructuras de gestión respetando los lineamientos educativos vigentes.

1.2. Formulación del problema

¿Existe gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas mayores del Sistema Nacional de Educación y cuál es la repercusión en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio, como estudio de caso en la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo y quién gestiona el talento humano del personal docente, administrativo y de servicios de las instituciones educativas mayores?
- ¿Cómo repercute en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicios, los subsistemas de gestión del talento humano?
- ¿El personal docente, administrativo y de servicios requiere de la gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

- ¿Cuáles elementos estructurales y de gestión deben tener las instituciones educativas mayores para mejorar el desempeño laboral?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas mayores del Sistema Educativo Nacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos de la administración técnica en la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas mayores (procesos, funciones y políticas).
- Establecer de qué manera repercute los subsistemas de gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente, administrativo.
- Explorar los requerimientos del personal docente, administrativo y de servicios, respecto de una gestión del talento humano que favorezca el desempeño laboral.
- Definir elementos estructurales y de gestión del talento humano en las Instituciones educativas mayores para mejorar el desempeño laboral.

1.5. Justificación

Con la aplicación de una investigación exploratoria se puede determinar la caracterización de la gestión del talento humano en el Sistema Educativo Nacional en sus aspectos legales, estructurales, de aplicación y de administración; tomando en cuenta que es necesario conocer su incidencia directa al interior de las Instituciones educativas mayores.

Comprender de qué manera esta forma de gestión incide en el desempeño del talento humano de las Instituciones educativas y si este grupo humano demanda de otras estrategias que se integren a la planificación institucional y a la toma de decisiones para los planes de mejora, permitirá aportar con la calidad de la educación.

Es importante señalar que:

“La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo; capacitar a los empleados; proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización”. (Formales, 2011)

Conocer si dentro de la gestión, se contempla todos los subsistemas de la gestión del talento humano, permite detectar debilidades y vacíos estructurales que al cotejar con el desempeño docente, se puede inferir la existencia o no de una atención integral.

El desempeño laboral no depende de las capacidades del individuo, está determinado también por el medio en el que se desenvuelve y por la organización de la que depende, la OIT menciona en un estudio realizado, ya en 1997, que el desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo.” (OIT, 2003)

Proyectado al sistema educativo, la importancia de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, se transforma en un interés social, pues el desempeño no repercute al individuo que labora o a su organización, si no a la calidad de la educación y por tanto al desarrollo social.

Adicionalmente, el Ecuador forma parte de tratados y convenios internacionales que lo comprometen a mejorar la calidad de la educación; así, en el 2015 se debe rendir cuentas de los resultados de La Declaración del Milenio (ODM), firmado por los 186 de las Naciones Unidas, conocida como los ocho Objetivos del Milenio.

El Objetivo 2 de los ODM señala: “Universalizar la educación primaria” (ODM, 2010, pág. 14) como compromiso de todos los países que forman parte de esta declaración; para lograr esto se debe fortalecer todos sus componentes, y el

talento humano es una pieza clave para la permanencia de los estudiantes durante todo el proceso formativo, que permita cumplir con este objetivo.

En el Informe de seguimiento de la educación para todos 2013 – 2014 señala “Pese a los impresionantes progresos realizados en el acceso a la educación en el último decenio, no siempre se han logrado mejoras comparables en cuanto a su calidad”. (UNESCO, 2014, pág. 23)

“Para mejorar el aprendizaje de todos, los planes nacionales de educación deben contemplar el mejoramiento de la gestión y la calidad del personal docente. Solo 17 de los 40 planes comprenden estrategias para mejorar los programas de formación docente, y solo 16 prevén una mayor capacitación de los educadores de docentes”. (UNESCO, 2014, pág. 56)

La línea de investigación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, bajo la cual se realiza el presente estudio, es la “Optimización del talento humano al interior de las organizaciones”. (UTE, 2013)

El aporte que esta investigación ofrece es establecer una propuesta estructural que permita mejorar la gestión del talento humano al interior de las Instituciones educativas públicas mayores; que deba estar alineada a las políticas ministeriales, normativa nacional vigente y los objetivos nacionales de alcanzar la calidad educativa.

1.6. Alcance

Se realizará el análisis documental del Marco Legal Educativo, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo y otras herramientas pertinentes que facilitan la gestión dentro de las Instituciones educativas.

Con fines metodológicos para la investigación se toma como población al personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar, ubicada en el Noroccidente de la ciudad de Quito, quienes cumplen el perfil de institución educativa mayor y cuenta con todas las autoridades contempladas en el Reglamento General de la Ley de Educación; a quienes se aplicará una encuesta.

Se establece la necesidad de conocer el punto de vista de los encargados de la gestión del talento humano en los niveles central, zonal y distrital; a través de entrevistas. Esta información permite la correlación entre las necesidades al interior de la institución y las que garantizan las instancias superiores.

La propuesta estructural de la gestión del talento humano al interior de las Instituciones educativas mayores podrá ser replicada al Sistema Educativo Nacional, por encontrarse alineada a la normativa vigente al contexto y realidad educativa.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

2.1.1. Gestión del talento humano

2.1.1.1. Desarrollo de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha atravesado por un proceso de evolución; así, de una explotación de la mano de obra, continuando con el interés centrado en la cantidad de trabajo que pueden realizar, hasta la actualidad en la que se da reconocimiento del talento humano como parte del desarrollo de la organización, fuente de ideas e innovación y estrategia competitiva.

A continuación se resume la línea de tiempo que ha tenido el desarrollo de las relaciones entre los empresarios y sus colaboradores, basado en un estudio realizado por Analoui (2007, pág. 8) sobre la administración de los recursos humanos.

Desde Robert Owen en el siglo XIX, que creó la Teoría Científica de la Administración en la que se reconocía la importancia de la calidad de trato al trabajador, posteriormente Taylor y su colaborador Gantt, a partir de 1903, fortalecieron el desarrollo científico de las relaciones de trabajo, mejorando las estrategias organizativas, pero siempre enfocados a reconocer el potencial de cumplimiento de la tarea encomendada. H. Fayol en 1908 presentó su teoría de la organización total en la que conjuga métodos administrativos con científicos y reconoce la importancia del perfil profesional para cada tipo de funciones básica en una organización.

Otro hito en el desarrollo del talento humano lo marcó Elton Mayo en 1923 al combinar las teorías administrativas, organizativas con el comportamiento; es decir, se dio inicio a observar la importancia del cliente interno y mejorar el trato a los trabajadores; todo enmarcado en la productividad o la entrega de servicio.

Es Peter Drucker, entre los años 50, quien saca a la luz la importancia de las relaciones humanas y la importancia de aumentar el compromiso con las organizaciones, esto generó grandes redes de negocios con principios basados en la generación del conocimiento en el talento humano y la promoción de las grandes ideas, esto además generó la expansión de las relaciones de negocio.

Posteriormente Mc. Gregor en 1960 y Maslow en 1968 trascienden con su teoría de la importancia de la realización del hombre y el desarrollo de las organizaciones gracias al bienestar de sus colaboradores. Esto marca el interés de potencializar el conocimiento dentro de las organizaciones y se inicia la era de las competencias en las que se pone en juego los conocimientos, destrezas y valores.

La Teoría "z", propuesta por Ouchi, W a finales de los años 70, teoriza con gran aceptación de la cultura japonesa, supera a las teorías de Mc Gregor en la importancia de los valores y principios compartidos entre las organizaciones y sus colaboradores, esto para promover la calidad.

Drucker en 1992, retoma la importancia del conocimiento y la respectiva generación de productividad, considerando a este como la estrategia de la administración por sobre el poder del control.

A finales de los 90 se plantea la importancia de la integración de la gestión del talento humano en la planificación estratégica con esto se logra una administración horizontal, en la que se valora el rol de la unidad de trabajo dentro del todo. Analoui (2007, pág. 12)

Con este breve resumen del desarrollo de la gestión del talento humano a través del tiempo, de sus pensadores y de sus aportes, podemos dimensionar la importancia que poco a poco ha ido ganando el rol del colaborador, hasta ser reconocido como fuente de conocimiento, capaz de movilizar la matriz productiva, no solo de una organización sino de un país.

2.1.1.2. Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es reconocida por los componentes que éste implica para las organizaciones: conocimiento, desarrollo, innovación, calidad humana, integración social, entre otras. Su importancia y reconocimiento ha ido creciendo conforme ha evolucionado.

Uno de los precursores más reconocidos en el desarrollo empresarial Michael Porter dijo “no se puede ser competitivo si el contexto y los miembros de la organización no buscan ser competitivos” (Porter, 2013, pág. 102), al hablar de competitividad estamos hablando implícitamente de calidad, y como apunta Porter esto depende del talento humano que la integra. Reconocer la importancia del talento humano no se debe a acciones de resurgimiento del ser humano solamente, se debe a necesidades de crecimiento organizacional.

“Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que ya no es así. Pienso que la fuerza de trabajo y la incapacidad de la empresa para reclutar y mantener una buena mano de obra es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. Conozco industrias cuyo crecimiento se ha visto entorpecido o se ha detenido, en parte, porque son incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro.” (Dessler, 2012, pág. 90)

La importancia que guardaba el capital financiero dentro de las organizaciones era compatible en la época en la que las personas solo eran consideradas mano de obra. Hoy en día al ser el conocimiento el centro del desarrollo, el talento humano ha cobrado total importancia. Se puede afirmar categóricamente que el talento humano es el componente esencial en las organizaciones, desde el punto de vista gerencial hasta el punto de vista humano.

En el caso del presente estudio, los docentes requieren de una atención integral para estimular su desarrollo y el de los estudiantes, beneficiarios directos

de su desempeño y para aportar en la calidad de la educación del país, “Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas establecidas. (Daft, 2007, pág. 33)

2.1.1.3. Sistema de gestión del talento humano

El talento humano requiere de procesos de guía que lo oriente en las necesidades de la organización a la que pertenecen, para que su labor aporte a la misión y visión institucional, de forma coordinada y que posteriormente se puedan sentir sus aportes en favor del desarrollo de la empresa y de la persona.

No se trata de un conjunto de acciones administrativas o de control, como se señala en la obra Administración de recursos humanos - el capital humano de las organizaciones: “bajo ninguna circunstancia la unidad estratégica e importante destinada a gestionar el talento humano debe ser etiquetada como departamento” (Chiavenato, 2007, pág. 176), si la organización aspira contar con el control del personal, su base de datos, y la distribución de trabajo, se trata de una organización funcional y tradicional de las personas. Chiavenato (2009, pág. 65), demuestra la diferencia entre una organización por funciones y una por procesos; en el siguiente cuadro se puede observar la diferencia.

Cuadro 2. 2. Diferencias entre una organización por funciones o por procesos

Organización funcional y tradicional DEPARTAMENTO	Procesos de la gestión de TTHH UNIDAD DE TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> - División de reclutamiento y selección de personal - División de puestos y salarios - División de prestaciones sociales - División de formación - División de higiene y seguridad - División de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar personal - Organizar a las personas - Recompensar a las personas - Desarrollar a las personas - Retener a las personas - Auditar a las personas

Fuente: Chiavenato (2009)

Elaborado por: Laura Barba M.

Estos procesos, más allá de ser la expresión de las relaciones entre las entidades y el personal, se convierten en las directrices organizacionales y administrativas de la gestión del talento humano; derivando así, en actividades y lineamientos claros para su administración técnica. Así por ejemplo, podemos encontrar una estrecha relación entre los procesos descritos por Chiavenato y las actividades que señalan Werther y Davis (2009, pág. 13) para lograr los objetivos de la administración del capital humano.

Cuadro 2. 3. Objetivos de la administración del talento humano.

Objetivos Organizacionales	Objetivos de Capital Humano
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones. 3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados. 3. Selección. 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación. 6. Ubicación. 7. Realimentación
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación. 2. Ubicación. 3. Realimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación. 3. Ubicación. 4. Compensación 5. Realimentación

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Werther y Davis. 2009

Elaborado por: Laura Barba M.

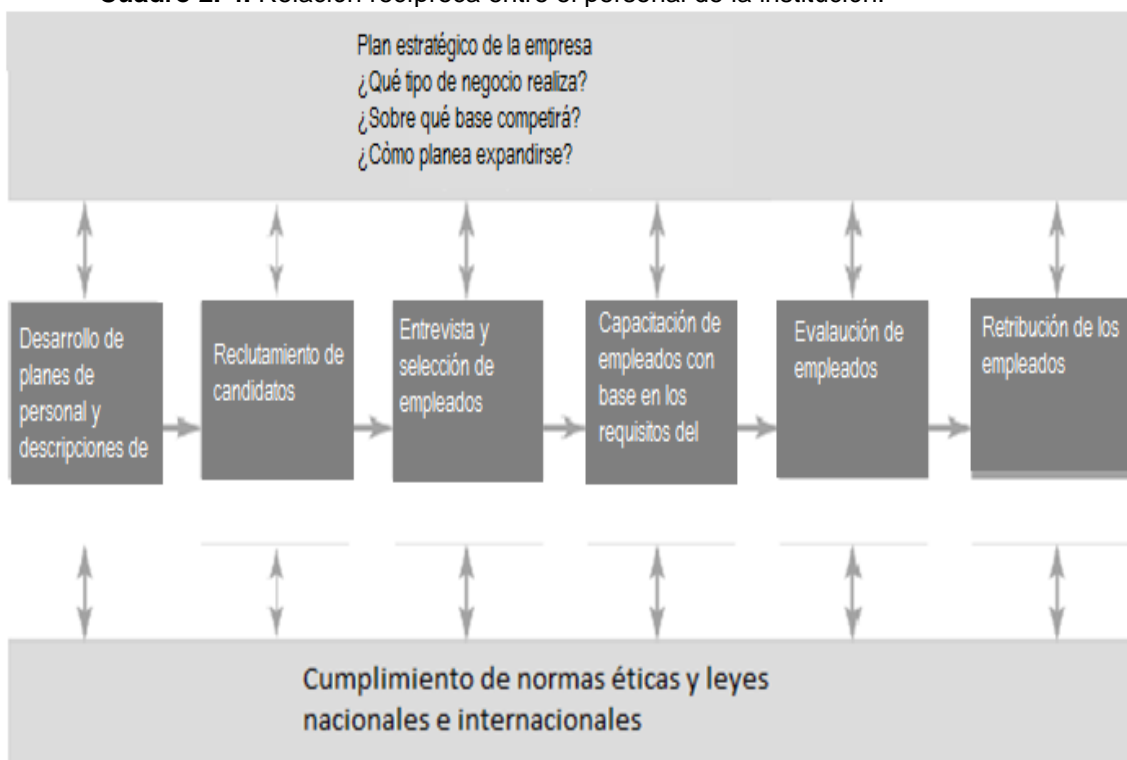
De esta manera, la gestión del talento humano se convierte en un espacio efectivo de organización y establecimiento de principios entre el personal y las necesidades institucionales; en el que las responsabilidades tienen un radio de acción mayor y con impacto en el crecimiento organizacional. Según Chiavenato (2009) pasan de funciones de staff a responsabilidades en línea, es decir, dejan de brindar apoyo y se convierten en medios de ejecución, proposición y encargo de estrategias tácticas.

2.1.1.4. Administración técnica como proceso de gestión del talento humano

El despliegue de gestión del talento humano en toda organización o institución educativa tiene efectos positivos, prácticos y visibles en el componente más sensible de una organización que es el personal, esto se deriva en el éxito del funcionamiento y eficacia de la organización misma.

De este modo, no son opcionales sino necesarias estrategias para dirigir y organizar las relaciones recíprocas entre el personal e institución; en conjunto dichas estrategias constituyen la administración del talento humano; que no es visible dentro del sector educativo, se puede observar en este cuadro la lógica de accionar de la gestión del talento humano, demostrando que no existen acciones superiores o inferiores entre sí.

Cuadro 2. 4. Relación recíproca entre el personal de la institución.



Fuente: Administración de recursos humanos. Gary Dessler (2012)

Elaborado por: Laura Barba M.

Se pueden definir cinco procesos concretos para sistematizar las actividades que resultan de dichas relaciones, y por lo tanto, que guían el desarrollo de la administración del talento humano; Integración, organización, retención, desarrollo

y auditoría. Cada uno de estos procesos, determinados por el objetivo del que derivan y las actividades que conllevan. Como lo plantea Chiavenato en el siguiente cuadro

Cuadro 2. 5 Subsistemas de la gestión del talento humano y su objetivo

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles– Constancia – Productividad – Equilibrio social

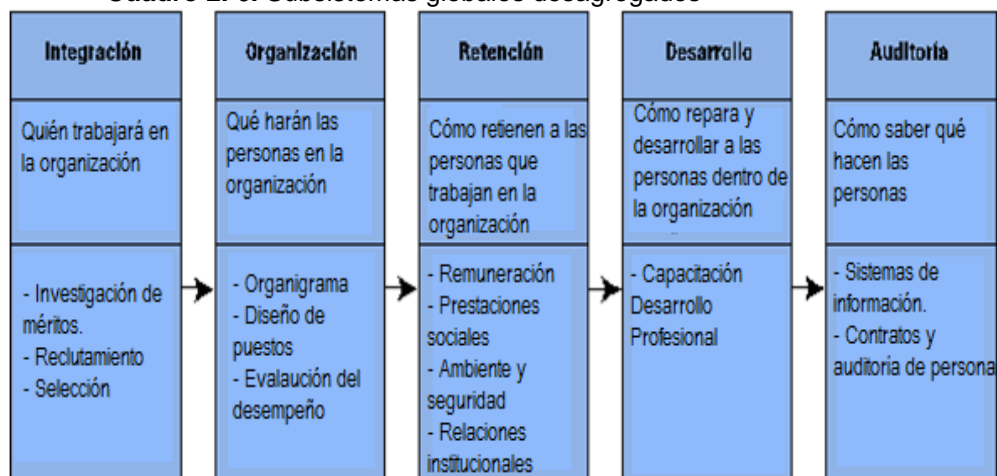
Fuente: Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. 2009

2.1.1.5. Administración sistémica del talento humano

Con el propósito de estructurar y universalizar las labores, desde una perspectiva sistémica, los procesos de administración del talento humano se proyectan como subsistemas, que componen el armazón de la gestión del talento humano. Se los puede considerar de esta manera debido a que funcionan, primero, como lineamientos de índole conceptual, estableciendo los criterios base del accionar práctico, y luego, como procedimientos concretos en la implementación de políticas, normas e instrumentos.

Por lo tanto, de acuerdo con esta visión, es posible delimitar, para el proceso global de la administración del talento humano, cinco subsistemas, que derivan de los procesos antes mencionados y responden al tratamiento de aspectos específicos de la gestión del personal al interior de la organización. Como lo resume Chiavenato (2009, pág. 25), refiriéndose al proceso global de administración en base a los cinco subsistemas.

Cuadro 2. 6. Subsistemas globales desagregados

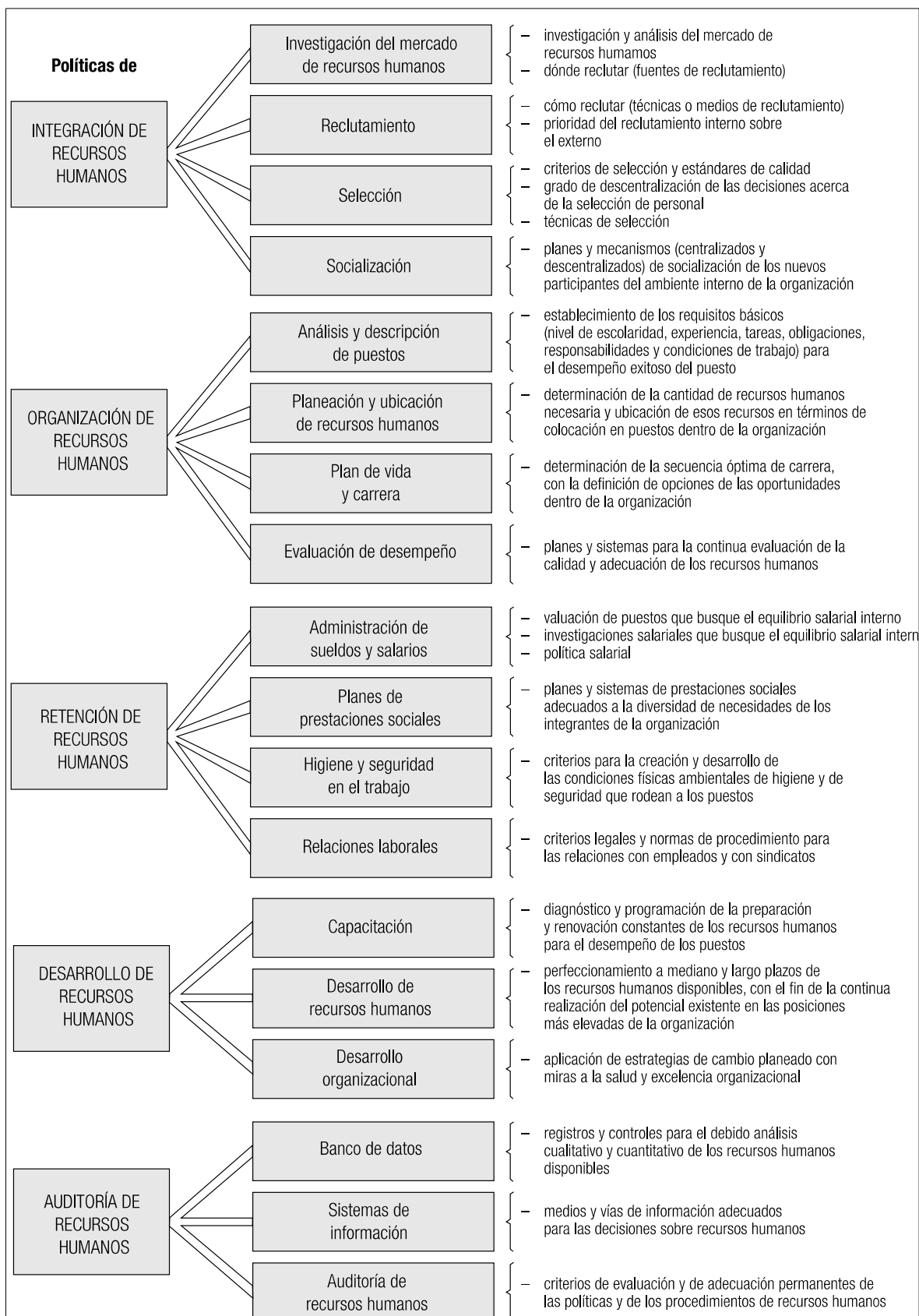


Fuente: Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. 2009

Al mismo tiempo, de estos subsistemas y de la forma en que se acoplan a las necesidades de la organización surgen guías concretas de acción para fiscalizar las funciones y el desempeño; estas guías, toman la forma de políticas y son las encargadas de conducir las actividades concretas del ejercicio de la labor de administración del talento humano.

Chiavenato (2009, pág. 104) en su texto Administración de Recursos Humanos, resume de manera clara la relación que existe entre los subsistemas y sus lineamientos conceptuales, con las políticas que de ellos derivan; así como las acciones que resultan de dichas políticas; sujetas, claro, a la realidad y naturaleza institucional particular del entorno de aplicación de la administración del talento humano.

Cuadro 2. 7. Administración De Recursos Humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato. 2009

2.1.1.6. Administración sistémica del talento humano - contexto ecuatoriano.

Para la presente investigación, es esencial contextualizar las condiciones en las que se desarrolla la gestión del talento humano en el entorno del estudio realizado. En el ambiente de la administración del servicio público ecuatoriano, se considera la perspectiva sistémica con fines de regular y estandarizar la gestión del talento humano.

Así, en el Título V de la LOSEP “De la administración técnica del talento humano” se establece, en el Capítulo I, que funcionará a través de un “Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.

“Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.-Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.” (LOSEP, 2011, pág. 78)

Mismo que responde directamente a las nociones previamente expuestas de sistema de procesos para el desarrollo de la administración técnica del talento humano, así como la organización y funcionamiento de sus subsistemas.

“Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.” (LOSEP, 2011, pág. 79)

2.1.2. Desempeño Laboral

La OIT es el organismo rector a nivel mundial, y sobre el desempeño laboral señala “El informe confirma que es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral (...) la percepción es de características 100% subjetivas.” (OIT, 2011, pág. 46)

Esta relación entre las características del lugar de trabajo, su influencia, la predisposición que desarrollan las personas y las cualidades que poseen los colaboradores son los que originan el desempeño laboral y por tanto las variables que como lo menciona la OIT son subjetivas, sin embargo se pueden medir y generar resultados matematizados a través de la evaluación del desempeño.

Las variables que se deben analizar son: motivación, entorno laboral y evaluación del desempeño.

El Ministerio de Educación a través del INEVAL implementa la evaluación del desempeño, el proceso cuenta con cuatro procesos e instrumentos: apreciación de los padres de familia, y de estudiantes, informe del directivo de la institución, observación de clases y evaluación de conocimientos; analizar de qué manera esta evaluación es integral y responde a la demanda de la calidad de educación. La Unidad de Talento Humano, realiza la evaluación del desempeño anualmente a una muestra aleatoria de todos los docentes del país.

La evaluación del desempeño permite a los colaboradores conocer cuál es su rendimiento con respecto de las necesidades que demanda la organización; “La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar acciones en función de estos resultados...” (Mora, 2010, pág. 54)

Estos resultados y acciones de mejora se deben relacionar con el entorno del colaborador, material, físico y de relaciones sociales; así se puede hablar de un desempeño real y de estrategias conjuntas para mejorarlo.

2.1.2.1. Evaluación del desempeño docente y directivo

El Ministerio de Educación mide el desempeño de todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas fiscales del país a través del Ineval, al proceso lo define como:

“Es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento

científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas.

La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.” (MinEduc, 2013)

El proceso de evaluación está estructurado por dos procesos, los internos a cargo de la comunidad educativa y los procesos externos a cargo del Ineval.

Los procesos internos son: Auto- evaluación, co- evaluación, evaluación del directivo, evaluación del estudiante, evaluación del padre de familia y observaciones de clase; los procesos externos son: evaluación de conocimientos específicos y evaluación de la normativa educativa.

Los resultados de la evaluación del desempeño de docentes y directivos se miden bajo los siguientes parámetros:

“La evaluación de docentes y directivos se calificará sobre cien (100) puntos y tendrá dos componentes: la evaluación, INTERNA que corresponderá al cincuenta por ciento (50%) de la nota total y la evaluación EXTERNA, que equivaldrá al cincuenta por ciento (50%) restante.” (MinEduc, 2013)

2.1.2.2. Evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicio

La evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicio está a cargo de la Unidad de talento humano del distrito educativo, los instrumentos que se utilizan son los emitidos por el Ministerio de Trabajo.

El puntaje sobre el que se evalúan es 100 con una escala de: excelente desempeño, muy buen desempeño, satisfactorio desempeño, regular desempeño e insuficiente desempeño.

2.2. Marco legal

La presente investigación requiere el análisis del marco legal para comprender la situación laboral de los colaboradores y su relación con la realidad laboral al interior de las Instituciones educativas públicas del Sistema Nacional de Educación.

Para cumplir con este objetivo se analizará: La Constitución del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento y la Ley Orgánica de la Educación Intercultural y su reglamento; vigentes.

2.2.1. Constitución Política del Ecuador 2008

El análisis de la Constitución se realiza desde dos aristas, la primera en cuanto a la regulación de las relaciones laborales y la segunda en cuanto al marco que regula la educación en el Ecuador.

El Art. 326 de la Constitución del Ecuador (2008), habla del derecho al trabajo y sus principios, dentro de los cuales reconoce la importancia del ambiente de trabajo saludable y que garantice el bienestar del colaborador.

La población objeto de este estudio presta sus servicios en Instituciones educativas públicas del Sistema Educativo Nacional, por tanto son servidoras y servidores públicos, según lo indica los Art. 225 y 229 de la Constitución del Ecuador.

“Art. 225.- El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de

servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos."

"Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. (...)Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo (...)" (Constitución del Ecuador, 2008, pág. 78)

Para el manejo de la educación en el Ecuador existen dos instancias, el Sistema Nacional de Educación que regula la educación inicial, básica y bachillerato; y la educación superior que regula los niveles de educación cuyo objeto es la profesionalización, según el Art. 344 de la Constitución del Ecuador (2008).

El presente estudio hará referencia únicamente a las Instituciones educativas del Sistema Nacional de Educación cuya finalidad se encuentra en el Art. 343 de la Constitución (2008) que dice: "tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, (...) el sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente".

La situación laboral de los docentes es considerada a través de los siguientes artículos:

"Art. 347, numeral 11. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos".

"Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la

carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente”. (Constitución del Ecuador, 2008, pág. 133)

Por tanto las instancias encargadas de velar por el bienestar de la educación deberán responder por el cumplimiento de estas garantías.

2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir

Este instrumento de planificación a pesar de no constituirse como normativa, es de carácter mandatario por ser el que engloba los ejes de trabajo de la gestión pública y del Estado Ecuatoriano, para nuestro caso de estudio debemos considerar el “Objetivo 4 Potenciar las capacidades de la población” (PNBV, 2013) y sus respectivas políticas y metas de desarrollo.

Este objetivo explica la importancia de una educación de calidad, liderada por docentes competentes y actualizados y un entorno armónico para los estudiantes, por tanto se debe garantizar que el personal de las Instituciones educativas cuente con todos los sistemas de gestión del talento humano para que su desarrollo se refleje en el mejoramiento de la educación.

2.2.3. Ley Orgánica de Educación Intercultural

El sistema Nacional de Educación y dentro de éste el personal con funciones educativas, se encuentra normado bajo la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), expedida por la Asamblea Constituyente el 11 de enero del 2011, busca garantizar el cumplimiento del derecho a la educación de los ciudadanos y ciudadanas; por su radio de acción no considera a la Educación Superior, la que será regulada a través de una normativa propia.

La autoridad educativa nacional es el Ministro de Educación, quien es nominado por la función ejecutiva, cuyas competencias se encuentran enumeradas en el Art. 22 de la LOEI; la competencia objeto de nuestro estudio que faculta a la autoridad nacional para velar por el talento humano del sistema nacional es la señalada en el literal d, que dice “Organizar la provisión de

servicios para el desarrollo del talento humano del Sistema Nacional de Educación.” (LOEI, 2010, pág. 19)

Para garantizar el cumplimiento de las garantías en materia de educación, la generación y ejecución de las políticas educativas, el Ministerio de Educación cuenta con cuatro niveles de gestión, señalados en los artículos 25 al 30 del Capítulo Cuarto de la LOEI (2010) “De los niveles de gestión de la autoridad educativa nacional”, que son:

- Nivel Central intercultural; y,
- Tres niveles desconcentrados: nivel zonal intercultural y bilingüe, nivel distrital intercultural y bilingüe y circuito educativo intercultural y/ o bilingüe.

En los Art. 10 y 11 del Capítulo IV, Título II de la LOEI, se encuentran enlistados los derechos y obligaciones de los docentes, los que se pueden correlacionar con los procesos de la gestión del talento humano para reconocer la existencia o no de una atención integral.

Las funciones dentro de los profesionales de la educación que reconoce la LOEI (2010) en su Art. 114 son: docentes, docentes mentores, vicerrectores y subdirectores, inspectores y sub inspectores, asesores educativos, auditores educativos y rectores y directores, los que se encuentran regulados bajo esta normativa y su respectivo reglamento.

Para la presente investigación es necesario analizar el Título V. De la Carrera Educativa, Capítulos Uno al Tercero, para identificar los procesos de gestión del talento humano que se garantizan a los docentes.

2.2.4. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI) fundamenta con principios técnicos la LOEI, es por esto necesario reconocer esta normativa para el trabajo objetivo y completo de la presente investigación

En los Artículos del 44 al 47 del (RLOEI, 2012) se encuentran normadas las atribuciones de las autoridades de las Instituciones educativas, Rector, Vicerrector e inspector.

2.2.5. Ley Orgánica de Servicio Público

En el Art. 353 del RGLOEI se señala una norma subsidiaria que dice “Para todo aquello no previsto en este reglamento, se debe considerar lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General” (RLOEI, 2012) , es necesario, entonces, identificar que partes de la normativa involucra la presente investigación.

Adicionalmente, dentro de las Instituciones educativas públicas existe personal que labora bajo diferentes normativas, así:

- Personal con funciones educativas con nombramiento permanente u ocasional bajo la Ley Orgánica de Educación Intercultural;
- Personal con funciones educativas con contrato de servicios profesionales, bajo la LOSEP;
- Personal con funciones administrativas con contrato de servicios profesionales y otras con nombramiento, bajo la LOSEP; y,
- Personal de servicio con contrato de trabajo, bajo Código de Trabajo.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en su Art 2 dice:

“Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (LOSEP, 2008, pág. 74)

Este artículo menciona la existencia de un sistema de gestión de talento humano, se puede entonces analizar cómo se garantiza este sistema de gestión al interior de las empresas públicas.

Es importante tomar en cuenta que el Artículo 4 de la LOSEP, hace la diferencia entre servidores públicos y personal que trabaje bajo el régimen del Código de Trabajo, a pesar de laborar a una misma empresa pública.

2.2.6. Código de Trabajo

El Código de Trabajo tiene como ámbito según el Art. 1, "... regular la relación entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo". (Código de Trabajo, 2012, pág. 2)

Las organizaciones del Estado ecuatoriano, consideradas como servicio público, delegan a sus unidades de talento humano el rol de empleadores a pesar de que es el mismo Estado quien tiene la responsabilidad legal. Por tanto dentro del Código de Trabajo, debemos tomar en cuenta las obligaciones del empleador consignadas en el Art. 42 específicamente el numeral 24, que dice: "La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente (...)." (Código de Trabajo, 2012, pág. 17)

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Disposición de la gestión del talento humano en las instituciones educativas públicas ecuatorianas

Ejercicio sistémico de administración del talento humano en las Instituciones educativas públicas, del Sistema Nacional de Educación.

Cuadro 2. 8. Análisis comparativo implementación de subsistemas de talento humano en el sector público

	Sub. LOSEP	Procesos	Subprocesos	Encargado	Normativa específica
Integración de personas	Subsistema de planificación del talento humano	Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano. Recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente. Art. 55 LOSEP(2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de puestos • Contratos de servicios ocasionales. • Convenios o contratos de pasantías y prácticas.- • Supresión de puestos LOSEP (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador del Consejo Académico del Circuito Educativo Intercultural y o Bilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 32.- LOEI
Organización de personas	Subsistema de clasificación de puestos	“La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la Distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.” Art 61 LOSEP (2010)	“Analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3. Art 61 LOSEP (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador (a) del Circuito Educativa • Director o Rector de la Institución Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Ministerial 020 – 12 Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación. Art. 50. Inciso 3.3 Área de Talento Humano • Art. 44 RGLOEI. Numeral 14
Retención	Subsistema de selección de personal	Evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.” LOSEP (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y reporte de puestos vacantes. • Desarrollo de concursos de méritos y oposición • Designación de ganadores. • Designación de asensos. • Contratación y evaluación de personas con discapacidades o enfermedades catastróficas. LOSEP (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador del Consejo Académico del Circuito Educativo Intercultural y ó Bilingüe • Director o Rector de la Institución Educativa • Subdirector o Vicerrector 	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 32. Literal A LOEI • Art. 44 RGLOEI. Numeral 17 • Art. 45 RGLOEI. Numeral 4

Desarrollo	Subsistema de capacitación y desarrollo de personal	<p>Actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz LOSEP (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación y capacitación • Planeación y dirección de la capacitación • Pago de honorarios a instructores. LOSEP (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Relaciones Laborales • Administrador (a) del Circuito Educativo • Subdirector o Vicerrector de la institución educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 72 LOSEP Acuerdo Ministerial 020 – 12 Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación Art. 50. inciso 3.3. Literales f, g y h • Art. 44 RGLOEI. Numerales 2 y 9
Auditoría	Subsistema de evaluación del desempeño	<p>Normas, Técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. LOSEP (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la evaluación. • Diseño de la evaluación. • Recolección e interpretación de resultados. LOSEP (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador (a) del Circuito Educativo • Director o Rector de la Institución Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Ministerial 020 – 12 Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación • Art. 50. inciso 3.3. Literal i • Art. 44 RGLOEI. Numerales 1,2 y 9

Elaborado por: Laura Barba Miranda

2.3.2. Atribuciones de los cargos directivos en las Instituciones Públicas

Para reconocer la realidad de la gestión del talento humano al interior las Instituciones educativas Públicas mayores, sujeto de este estudio, es importante señalar las atribuciones y perfiles de los cargos directivos. Mismos que según el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Art. 34 (RLOEI, 2012, pág. 57) son rector, vicerrector e inspector general.

Funciones de rector

De acuerdo con el artículo 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural se establecen atribuciones para el rector de las instituciones educativas, de entre las que se relacionan a la administración del talento humano nos competen:

3. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
21. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos. (RLOEI 2012, pág. 58)

Funciones de vicerrector

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
 2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
 3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
 4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
 5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
 9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;(…)
- (RLOEI 2012, pág. 60)

Funciones de inspector general

2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
8. Llevar registros;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,
10. Las demás que le delegue el Rector o Director. (RLOEI 2012, pág. 66)

Así mismo, es importante establecer las atribuciones y perfil del Administrador del Circuito Educativo, quién según el Acuerdo Ministerial 020 – 12 Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación, es el gestor de talento humano del nivel circuital del Sistema Nacional Educativo.

Funciones del administrador del circuito educativo

“Art. 7.- Requisitos para ser Administrador de un Circuito educativo.-
Para ser Administrador de un Circuito educativo se requiere lo siguiente:

1. Tener título de tercer nivel en ciencias económicas, financieras administrativas;
2. Tener al menos cinco (5) años de experiencia administrativa;
3. No haber sido sancionado;
4. No estar inmerso en sumario administrativo al momento de su designación;
5. Estar en goce de los derechos de participación; y,
6. Otros requisitos que determine el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. ” (RLOEI 2012, pág. 67)

Y en cuanto a las funciones se establece:

- “1. Disponer la elaboración, el registro y la administración del inventario de activos fijos de las Instituciones educativas que conforman el Circuito;
2. Procurar la seguridad de los bienes de las Instituciones educativas fiscales que conforman el Circuito, de conformidad con la normativa vigente;
3. Elaborar los requerimientos, debidamente justificados, para la optimización y reubicación del personal docente público, en caso de existir exceso de personal, y ponerlo a consideración del Nivel Distrital.” (RLOEI 2012, pág. 69)

2.3.3. Modelo de gestión del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación y la Secretaría Nacional de Administración Pública conforme al Art. 51 de la LOSEP, establecen las políticas y metodología de administración institucional que organizarán el trabajo del Ministerio.

Con este antecedente el año 2011 el MinEduc publica el Manual de Gestión Organizacional por procesos en el que establece los procedimientos que cada dependencia central y dependiente debe realizar.

El Acuerdo Ministerial 020 – 12 Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación, en el Art. 5 explica la división de trabajo por niveles con el objeto de descentralizar. En el Art. 6 describe los niveles desconcentrados y las facultades de cada uno, dice:

“Las facultades de cada nivel desconcentrado son: Nivel central: rectoría, regulación, planificación y control; nivel zonal: planificación, coordinación y control; nivel distrital: planificación, coordinación, gestión y control; nivel distrital: planificación, coordinación y control; nivel circuital: planificación.” (AM- 020 - 12, 2012)

El país está dividido a nivel educativo en 9 zonas educativas, divididas en 140 distritos los que a su vez se dividen en 1340 circuitos educativos; cada circuito cuenta, en promedio, con 12 instituciones educativas.

En el Manual de Gestión Organizacional se encuentra la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos de cada nivel y señala “Cada estructura orgánica responde al Acuerdo Ministerial 020 – 12” y su manual.

Adicionalmente en el manual de procesos se detalla la gestión de la Dirección Nacional de Talento Humano y las respectivas unidades en los niveles desconcentrados.

2.3.4. Estándares de Calidad Educativa

El sistema educativo nacional cuenta con diversos instrumentos para normar y garantizar el buen funcionamiento y resultados en la educación.

La normativa vigente se complementa con los Estándares de Calidad Educativa promulgados en el 2012, a raíz de la publicación del RLOEI. Están configurados para delimitar las características mínimas que una institución educativa debe cumplir para alcanzar el mínimo requerida de calidad.

“El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.”

(MinEduc, 2012)

Los estándares se dividen en los siguientes grupos:

- Estándares de aprendizaje;
- Desempeño profesional;
- Gestión escolar; e,
- Infraestructura.

Estos abarcan el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas en los siguientes aspectos: planificación estratégica, administrativa, pedagógica curricular, convivencia escolar y formación ciudadana y relación del centro con la comunidad.



Fuente: Estándares de Calidad Educativa 2012

2.3.5. Estándares de desempeño docente

Los estándares de desempeño docente son medidos con el “Índice INEV” establecido por el Ineval (Instituto Nacional de Evaluación Educativa), este índice indica que un docente que alcance un puntaje igual o mayor a 700 puntos en todos los procesos, es un docente que cumple los estándares y su puntaje es superior a los 850 puntos debe ser reconocido para recibir estímulo económico o facilidades y becas para profesionalización, los docentes que alcanzan de 950 a 1000 puntos pueden optar para la formación como docentes mentores.

Los estándares de desempeño docente se enumeran en el (Anexo 1)

2.3.6. Estándares de desempeño directivo

Los estándares de desempeño directivo también son medidos con el “Índice INEV” establecido por el Ineval (Instituto Nacional de Evaluación Educativa), este índice indica que un directivo que alcance un puntaje igual o mayor a 700 puntos en todos los procesos, es un directivo que puede mantenerse en sus funciones, hasta cumplir sus cuatro años de servicio, el que cumple los estándares con un puntaje superior a los 850 puntos debe ser reconocido para recibir estímulo económico y puede mantenerse en funciones otro periodo de cuatro años más, los directivos que alcanzan de 950 a 1000 puntos pueden optar para la formación como directivos mentores.

Dentro de los estándares de directivos existe una dimensión denominada “Gestión del talento humano y recursos” que abarca cuatro estándares generales, que son:

- El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
- El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos;
- El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal; y,
- El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.

En la primera dimensión se observa el interés por el talento humano, sin embargo en los descriptores solo se menciona el cumplimiento de la norma.

2.3.7. Plan Educativo Institucional (PEI)

El Ministerio de Educación reconoce al PEI como el instrumento de gestión institucional, con el que se garantiza:

“Un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa. Un instrumento de gestión centrado en el estudiante; una memoria que explicita y orienta las decisiones; un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar; un conjunto articulado de reflexiones,

decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado,” (Ministerio de Educación, 2013, pág. 10).

El PEI es un instrumento similar a la planificación estratégica institucional que permite la gestión y administración de instituciones públicas o privadas, está constituido por componentes que permiten la gestión administrativa y pedagógica de las instituciones educativas.

Los componentes del PEI son: misión, visión, ideario, auto-evaluación, planes de mejora y evaluación y monitoreo; adicionalmente se debe incluir el código de convivencia y otros documentos educativos.

2.3.8. Tipología de Instituciones educativas

Unidades Educativas del Milenio

Las Unidades Educativas del Milenio son Instituciones educativas creadas como estrategia para cumplir los objetivos del Plan Decenal de Educación que tiene vigencia desde el 2008 hasta el 2015.

En el año 2005 también nos suscribimos a la Metas de Desarrollo del Milenio; estos documentos comprometen al Ecuador a mejorar la calidad de la educación y garantizar el acceso a ella.

En la página web: www.educación.gob.ec describe a las Unidades Educativas del Milenio (UEM) como instituciones que son construidas en las zonas con más altos índices de necesidades básicas insatisfechas (NBIs) y analfabetismo; además poseen infraestructura de punta y buscan

“Brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de influencia, y desarrollar un modelo educativo que responda a las necesidades locales y nacionales”. (UEM, 2008)

A su vez dentro de las Unidades Educativas del Milenio se encuentran las instituciones réplica y las repotenciadas.

2.3.9. Tipo de Instituciones educativas por el tamaño

En el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Art. 28 se detalla los tipos de instituciones de acuerdo al número de estudiantes y a la cantidad de autoridades que les corresponde, así las instituciones de doble jornada con más de 1500 estudiantes y que oferte todos los niveles de educación debe contar con la planta de directivos completa, es decir, un rector, dos vicerrectores, un inspector general y un subinspector.

En el oficio circular No. MINEDUC – ASRE- 0004-2014, la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación Educativa informa los tipos de instituciones de acuerdo a la población estudiantil, dividiéndolas en mayores y menores, así las instituciones con más de 2400 estudiantes y doble jornada son consideradas como mayores y por tanto deben tener como mínimo una planta docente de entre 80 y 150 docentes.

2.3.10. Unidad Educativa Réplica del Milenio Juan Pío Montúfar

Para poder realizar la investigación sobre la incidencia de la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas, se seleccionó a la Unidad Educativa del Milenio Réplica Montúfar como estudio de caso, esta institución es considerada mayor por el número de estudiantes, con un total de 2321 entre las jornadas matutina y vespertina.

2.3.11. Ubicación y antecedentes

La Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar es un proyecto que inicia el 30 de junio del año 2014 para atender las necesidades de estudiantes de las parroquias de Calderón y Pomasqui, pertenecientes al Distrito 2 de educación.

La Unidad Educativa Réplica Montúfar, se ubica en los predios de propiedad de la Empresa Pública Municipal de Hábitat y Vivienda, en ciudad Bicentenario, cuenta con instalaciones de alta capacidad y equipos de última tecnología; la infraestructura consta de 24 aulas, laboratorios de Física, Química e Idiomas. También hay oficinas administrativas, biblioteca, cafetería, canchas deportivas, parqueaderos.

Conforme a la división del modelo de gestión del MinEduc, esta institución pertenece al Distrito 2 de Calderón, uno de los más grandes de la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito.

Se constituyó por la fusión de cuatro instituciones: Colegio Fiscal "Ubillús, Escuela Lilo Linke, ubicados en San José de Morán, Parroquia Calderón y la Unidad Educativa José Javier Riofrío y la escuela Unidocente Sor Teresa Núñez ubicada en San Antonio de Pichincha. De la fusión la población total de estudiantes asciende a 2239 estudiantes.

Los directivos de la Unidad Educativa eran autoridades de las instituciones fusionadas, y el inspector general fue seleccionado por la autoridad distrital por los éxitos demostrados en la gestión de otras instituciones; quedando el cuadro de autoridades de la siguiente manera: Rectora – Msc. Alicia Gualivisi – ex rectora Col. Nicolás Jiménez, Vicerrectora – Lic. Margoth Jaramillo – ex vicerrectora Col. Ubillús, Vicerrectora jornada vespertina – Lic. Patricia Ramos – ex rectora Col. Ubillús, Inspector General – Lic. Leonardo Franco – profesor colegio Luxemburgo, Sub inspector de la jornada vespertina – Msc. Fausto Tapia – Inspector General Col. Luxemburgo. "Las autoridades de los colegios réplicas son seleccionados de acuerdo al perfil, tiempo de servicio y desempeño profesional demostrado." (Espinosa, 2014)

2.3.12. Plan Educativo Institucional

Dentro de las Unidades Educativas del Milenio, se crea la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar con el objetivo de llevar calidad educativa a sectores poblacionales, cuya oferta educativa es incompleta o no abastece a las necesidades de la población.

El Ministerio de Educación configura la interacción de diversos componentes para alcanzar dicha calidad, como son: docentes capacitados, infraestructura de calidad, inserción de la tecnología, trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad educativa, autoridades que desarrollan liderazgo y capacidad de motivación a los colaboradores; todo esto permitiría alcanzar rendimiento académico competitivo y jóvenes capaces con habilidades para el siglo XXI.

Misión Institucional

Somos una Institución Educativa del Milenio, que formamos integralmente a niñas, niños y jóvenes en un ambiente de paz, democrático, inclusivo, con práctica de valores, pensamiento crítico, reflexivo, analítico, desarrollo de destrezas y habilidades que fomentan el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, el conocimiento y aplicación adecuada de Tecnologías de la Información y Comunicación, el cuidado del medio ambiente y el respeto a la interculturalidad. (Col. Réplica Juan Pío Montúfar, 2014)

Visión institucional

La Unidad Educativa del Milenio “Réplica Juan Pío Montúfar” en los próximos 5 años será una institución educativa de excelencia en todos los niveles de educación, líder en innovación, investigación científica y tecnología, con acreditación internacional aplicando el modelo EFQM de excelencia, con un equipo docente de alta calidad humana y profesional, comprometido con la formación holística del estudiante y enmarcados en los principios del Buen Vivir. (Col. Réplica Juan Pío Montúfar, 2014)

La institución educativa dentro de Proyecto Educativo Institucional, no registra la presencia de un orgánico estructural o funcional.

Dentro de los proyectos a desarrollar se citan: plan de mejora para elevar el nivel académico, acciones para vincular a la comunidad local en proyectos de alfabetización digital, desarrollo de actividades para estimular el cuidado de la salud y el medio ambiente, alcanzar la certificación de calidad emitida por EFQM, proyecto para transformar los procesos de información en comunicación efectiva y plan de diseño de manuales de procedimientos.

2.3.12.1. Descripción del talento humano de la institución educativa

Por ser una institución con doble jornada cuenta con cinco autoridades, que son las siguientes: rector, vicerrector, vicerrector de la jornada vespertina, inspector general e inspector de la jornada vespertina.

Su personal se encuentra distribuido entre personal docente, administrativo, de servicio y personal externo, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 2. 10. Distributivo de personal por tipo de contrato

Tipo de personal	Tipo de contrato	Cantidad
Personal docente	Nombramiento (LOEI)	44
	Nombramiento provisional (LOEI)	10
	Contrato por servicios ocasionales (LOEI)	16
Personal administrativo	Contrato por servicios ocasionales (LOSEP)	7
Personal servicio	Contrato de trabajo (Código de trabajo)	12
TOTAL		89

Elaborado por: Laura Barba M.

La distribución de sueldos del personal es la siguiente:

Cuadro 2. 11. Distribución de personal y rango de sueldos mínimos

Tipo de personal	Tipo de contrato	Sueldo mínimo
Personal docente	Nombramiento (LOEI)	810 USD
	Nombramiento provisional (LOEI)	810 USD
	Contrato por servicios ocasionales (LOEI)	585 USD
Personal administrativo	Contrato por servicios ocasionales (LOSEP)	986 USD
Personal servicio	Contrato de trabajo (Código de trabajo)	553 USD
<p>Observación: se toma como referencia el sueldo mínimo de cada tipo de contrato, se debe considerar que el personal docente tiene como mínimo título de tercer nivel y el personal administrativo y de servicio tiene entre título de bachiller, tecnólogo y de tercer nivel.</p>		

Elaborado por: Laura Barba M.

2.3.12.2. Diagnóstico de la Institución Educativa

La Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar, realizó un diagnóstico institucional en el mes de octubre del 2014, los componentes que se analizaron fueron (Anexo 2):

- Gestión administrativa;
- Gestión Educativa;
- Vinculación con la comunidad;
- Convivencia escolar;

- Plantilla Óptima; y,
- Infraestructura.

Dentro del componente de plantilla óptima y convivencia, que son del interés de la presente investigación tenemos los siguientes problemas detectados:

- Directivos encargados y sin sueldo afín a sus funciones;
- Docentes responsables de áreas que no corresponden a su perfil profesional;
- Déficit de docentes;
- Docentes con perfil de bachilleres o normalistas;
- Falta de integración entre las instituciones educativas fusionadas;
- Falta de personal de aseo y mantenimiento; y,
- Falta de involucramiento con la comunidad educativa.

Dentro del PEI como parte de los planes de mejora se puede visualizar los siguientes:

- Gestión con el distrito para alcanzar la planta óptima de docentes con nombramiento y directivos titulares; y,
- Gestión con el distrito para programar actividades de integración entre el personal docente.

2.3.12.3. Resultados del desempeño docente y directivo de la institución

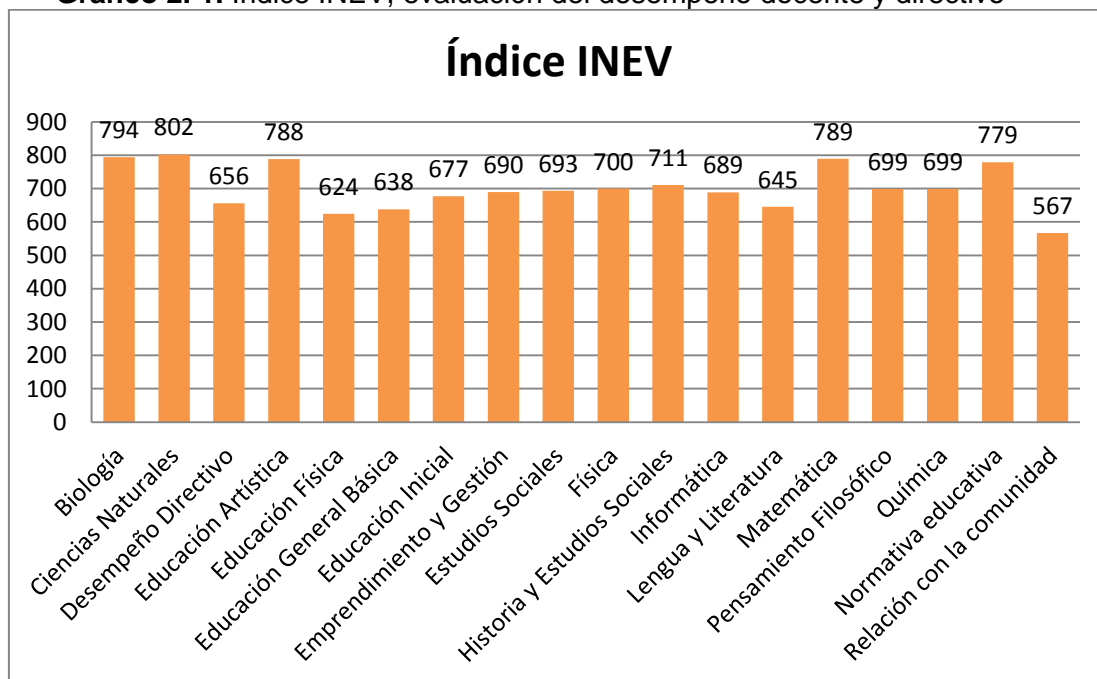
Anualmente el Ineval realiza la publicación de los resultados de la evaluación del desempeño de docentes y directivos, en esta evaluación se toman en cuenta:

- conocimientos del área que imparte;
- dominio de saberes; y,
- normativa educativa.

Los resultados son presentados a través de Índices INEV, por niveles de desempeño, saberes dominados, por perfiles de maestros. Los docentes y

directivos evaluados de la Unidad Educativa Réplica Aguirre Abad, alcanzaron los siguientes resultados:

Gráfico 2. 1. Índice INEV, evaluación del desempeño docente y directivo



Fuente: <http://www.ineval.gob.ec/index.php/SM-sabias-que>

Elaborado por: Laura Barba M.

En el gráfico se puede observar los resultados de los docentes por áreas del saber y de su conocimiento de la normativa y de la aceptación de la comunidad.

El promedio del índice Inev de la institución es 702, 22, que equivale a bueno; de cuatro rangos, insuficiente, bueno, muy bueno y excelente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método

En el presente trabajo de investigación se empleó el método deductivo, (García, Bernal, Reding- Bernala, & López, 2013, pág. 19) porque es una investigación de tipo social, en la que se analizó los resultados de lo general a lo particular partiendo de conocimientos ciertos a descripciones de hechos concretos que se presentan en el sector educativo y más de las características de la Unidad Educativa Réplica Montúfar.

Se toma como referencia datos generales aceptados como valederos, en nuestro caso se tomará la normativa legal vigente, teorías de la gestión del talento humano, lineamientos de la evaluación del desempeño, experiencias a nivel mundial; e índices de desempeño docente en el sector educativo, establecido como principios generales para luego aplicarlos al caso de estudio.

En cuanto al análisis de datos es una investigación cualitativa, los datos serán recogidos en contexto sin provocar alteración o introducir elementos que modifiquen el objeto de la investigación. Según Cabrera “en la investigación cuantitativa la teoría precede a la observación, es previa a la hipótesis y tiene un lugar central para la definición de la estrategia metodológica.” (Cabrera, 2011, pág. 204)

Dentro de la investigación cuantitativa se debe señalar los procesos correlacionales pues se presentará los resultados del grado de relación entre los índices de desempeño docente y administrativo versus la presencia o no de los subsistemas de gestión del talento humano al interior de la institución educativa, que es el estudio de caso.

Adicionalmente se medirá el impacto que percibe el personal en su labor; según Hernández, et al (2010) miden cada variable presuntamente relacionada y después miden la correlación.

3.2. Tipo de investigación

La investigación será exploratoria, documental, de campo, correlacional y descriptiva.

Exploratoria documental, porque es necesario abundar en información en cuanto a la gestión del talento humano que se presenta en el Sistema Educativo Nacional desde los aspectos normativos, estructurales y de procesos; según Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que "... investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar, tema o problema de investigación es poco estudiado..." (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 44)

Descriptiva porque se contempla todas las características y componentes del objeto de estudio, es decir, el modelo de gestión del talento humano en el sistema educativo y las forma de incidir en el desempeño laboral de las instituciones educativas.

De campo, por la necesidad de recoger la información directamente de la fuente y conocer los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución educativa.

Será correlacional por el análisis que se realizará luego de la recolección de información de cada una de las variables establecidas como objeto de la investigación.

3.3. Fuentes de información

3.3.1. Fuentes primarias

Son las fuentes que aportarán con información acerca de la realidad del talento humano en el sector educativo, también se encuentran los documentos de la institución estudio de caso y otras disposiciones emitidas por las unidades de talento humano de MinEduc.

Para el caso de la presente investigación se emplearán entrevistas a la persona que ocupa la función de director/a nacional de talento humano del MinEduc y al responsable de talento humano al interior de la institución educativa Replica Juan Pío Montúfar; encuestas a los docentes de la misma institución, observación directa y análisis de la documentación entregada por las autoridades.

3.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes para la obtención de la información son libros, revistas especializadas e indexadas, artículos científicos, en los que podremos encontrar datos científicos o investigaciones previas o afines al objeto de este estudio. Estas fuentes aportarán con teoría acerca de la gestión del talento humano, sistemas que la integran y su importancia, así como información referente al sistema educativo nacional.

Las fuentes secundarias son indispensables por que guían el rigor científico del medio circundante objeto de la investigación. (Bernal, 2010, pág. 13)

3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio es el personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa Réplica del Milenio Juan Pío Montúfar, cuya población es de 89 personas.

Cuando la población no supera las 100 personas, según (Suárez & Tapia, 2012, pág. 61) se debe aplicar la técnica de censo, en la que para la recolección de datos estadísticos se emplea el universo completo de la población.

3.5. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas que se emplearon de acuerdo a la necesidad y tipo de información que se desea extraer, son entrevistas, encuestas y la observación.

3.5.1. Entrevista estructurada:

Para poder conocer la opinión del director de la Dirección Nacional de Talento Humano del MinEduc y del encargado de talento humano de las

institución educativa, que es el administrador circuital; las entrevistas serán correlacionadas para conocer las expectativas del nivel directivo y la realidad al interior de la institución.

Se diseñará y aplicará un cuestionario para determinar premisas básicas de la estructura y funcionamiento de la institución educativa y la conducta de los grupos e individuos que la conforman.

3.5.2. Encuesta:

Para investigar los rasgos fundamentales de la gestión del talento humano en particular, se diseña una encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio de la institución educativa de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar.

Se empleó la escala Likert que "...mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares..." (Briones, G., 2006, pág. 83) la cual partió de un estudio piloto aplicado a un grupo de profesionales del área. La escala Likert fue de cuatro puntos:

- Totalmente en desacuerdo = 1 punto
- En desacuerdo = 2 puntos
- De acuerdo = 3 puntos
- Totalmente de acuerdo = 4 puntos

3.6. Confiabilidad y validez del instrumento

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizó en la investigación cumplieron con las condiciones básicas confiabilidad y validez, lo que permite garantizar que los datos arrojados son objetivos y consistentes que hacen confiable la investigación y cuyos resultados pueden ser referentes para otras investigaciones; se aplicaron dos procesos: Criterios de Moriyama y el índice de confiabilidad o Alpha de Cronbach.

3.6.1. Criterios de Moriyama

Consiste en aplicar una encuesta a expertos en el área que es objeto de la investigación, con la intención de obtener:

- Análisis semántico del contenido de los cuestionarios;
- Análisis de redacción de los cuestionarios;
- Revisión de redacción de los cuestionarios;
- Revisión y análisis de ejemplos de cuestionarios aplicados para este tipo de investigaciones; y,
- Juicio de expertos, análisis aspectos metodológicos y de estructura.

Según la revista EIDOS, podemos encontrar un análisis de estrategias para la construcción del cuestionario y verificación de la validez de contenido, señala que se puede utilizar los criterios de Moriyama. Los factores propuestos a evaluar bajo el criterio de los expertos para determinar la pertinencia de los ítems, fueron aplicados de acuerdo a los 5 aspectos que propone Moriyama. (Placencia, 2013, pág. 36) Los criterios son los siguientes:

Se analizan cada uno de los ítems de cada instrumento (encuesta y entrevistas), a través de cinco criterios:

- **Comprensión:** el ítem se comprende o no.
- **Sensible a variaciones en el fenómeno:** si se considera que puede discriminar a individuos con el ítem que se evalúan en relación al fenómeno que se quiere medir.
- **Justificable:** Si el ítem tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables; es decir, si existe una justificación para la presencia de dicho ítem en el instrumento.
- **Componentes claramente definidos:** es decir, la definición clara.
- **Es posible recopilar datos:** es decir, que permite contar con información útil.

Cada uno de los criterios debe calificarse con la siguiente escala:

Nada = 0 puntos

Poco = 1 punto

Moderadamente = 2 puntos

Mucho = 3 puntos

A través de las siguientes preguntas: ¿Es la pregunta comprensible?, ¿Es sensible a variación?, ¿Se justifica el ítem en este instrumento?, ¿Hay una definición clara del ítem? Y ¿Es posible recopilar el dato?

Una vez aplicada la matriz con los Criterios de Moriyama se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. 1. Aplicación criterios de Moriyama

		Estadísticos				
		¿La pregunta es comprensible?	¿Es sensible a variación?	¿Se justifica la presencia del ítem?	¿El ítem tiene una definición clara?	¿Es posible recopilar los datos?
N	Válido	8	8	8	8	8
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Suma	24	22	24	20	24

Elaborado por: Laura Barba M.

Tabla 3.2. Resultado primero criterio de Moriyama

¿La pregunta es comprensible?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	8	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Tabla 3.3. Resultado del segundo criterio de Moriyama

¿Es sensible a variación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente	2	25,0	25,0	25,0
	Mucho	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Elaborado por: Laura Barba M.

Tabla 3.4. Resultado del tercer criterio de Moriyama

¿Se justifica la presencia del ítem?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	8	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Tabla 3.5. Resultado cuarto criterio de Moriyama

¿El ítem tiene una definición clara?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente	4	50,0	50,0	50,0
	Mucho	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Elaborado por: Laura Barba M.

Tabla 3.6. Resultado quinto criterio de Moriyama

¿Es posible recopilar los datos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	8	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Los cuadros resumen el resultado de los 8 expertos por cada uno de los criterios, se aprueba con un porcentaje entre el 85% y 100% con escala de mucho; la teoría considera admisible cada ítem, si por lo menos califica con el 70% promedio.

Adicionalmente se realizó un conversatorio con los expertos para conocer sus recomendaciones en el cambio de la redacción o contenido de cada ítem.

3.6.2. Índice de consistencia interna o confiabilidad –Alpha de Cronbach

Para medir la confiabilidad se utilizó el índice de consistencia interna o confiabilidad denominado Alpha de Cronbach, “permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera mida el mismo constructo” (Poo, Ledesma, & Molina, 2010, pág. 57).

Para validar el instrumento a través de este índice, se realizó una prueba piloto en la que se aplicó la encuesta a un directivo y nueve docentes del Colegio Municipal Sebastián de Benalcázar; además de conocer el resultado de la constancia, se conoció detalles de la estrategia de aplicación.

Los resultados de la prueba piloto arrojaron un Alpha de Cronbach de 0.79, que según Poo, Ledesma, & Molina (2010, pág. 14) mientras los valores más se aproximen a 1 se estima que mayor será la fiabilidad de la escala utilizada; por tanto el instrumento se considera validado, como lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro 3. 12. Resultados de índice de fiabilidad

Fiabilidad			
Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	11	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,799		25	

Elaborado por: Laura Barba M.

3.7. Instrumentos

Los instrumentos de esta investigación son:

Entrevista Directora Nacional de Talento Humano del Ministerio de Educación realizada el 14 de abril 2015 a Petita Dalinda Villacrés Espinoza (Anexo 3).

La dirección de Talento Humano del Ministerio de Educación en el lapso de 6 meses entre el 2014 y 2015, ha cambiado tres veces de director, por lo que la persona entrevistada ya no se encuentra en funciones a partir de mayo del presente, está encargado el Ing. Henry Francisco Moreta Velasco.

El tema objeto de la entrevista es: la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral; con esta entrevista podremos controlar el objetivo: Comprender cómo y quién gestiona el talento humano de las instituciones educativas.

Entrevista Administrador Circuitual de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar, Dr. Benjamín Quijano, realizada en abril del presente año. (Anexo 4).

El tema objeto de la entrevista es: la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral; con esta entrevista podemos analizar el objetivo: Comprender cómo y quién gestiona el talento humano de las instituciones educativas.

Encuesta dirigida al personal docente de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar, aplicada el 22 de abril de 2015, (Anexo 5)

El tema objeto de la investigación es: la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral; con esto podemos analizar los siguientes objetivos: Identificar de qué manera repercute los subsistemas de gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio; y explorar si el personal docente, administrativo y de servicio requiere de la gestión del talento humano al interior de la institución para mejorar su desempeño laboral.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documental, de campo, de la aplicación de las entrevistas y la encuesta, se procedió como dice la investigación descriptiva; es decir, se tabuló los resultados y posteriormente se realizó el análisis correlacional para poder emitir conclusiones y recomendaciones.

Los resultados se reflejan por porcentajes, el análisis es por subvariables y las conclusiones de acuerdo a las tendencias determinadas porcentualmente; el instrumento técnico para el procesamiento de la información arrojado por la encuesta es el software del sistema SPSS (Statistic Program Social Science)

“(...) por ser un programa estadístico empleado frecuentemente y que ha demostrado confiabilidad en sus datos y más en investigaciones de tipo social.” (García-Bellido, González, & Jornet, 2010, pág. 74).

3.9. Hipótesis

3.9.1. Hipótesis General

Al interior de las Instituciones públicas mayores del Sistema Nacional de Educación no existen procesos de gestión del talento humano que incida en el buen desempeño del personal docente administrativo y de servicio.

3.9.2. Hipótesis Específicas

H1. La gestión del talento humano al interior de las instituciones es realizada por el directivo principal y solo se enfoca a procesos de control.

H2. La gestión del talento humano en las instituciones educativas mayores no repercute en el desempeño laboral por no ser integral.

H3. El personal docente, administrativo y de servicio requiere de la gestión del talento humano al interior de la institución educativa para mejorar su desempeño laboral.

H4. Se debe establecer elementos estructurales de gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas para apoyar el mejoramiento del desempeño laboral.

3.10. Operacionalización de variables

Cuadro 3.13. Operacionalización de variables

TIPO	VARIABLES	SUB- VARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	INSTRUMENTO	PREGUNTA	
VARIABLE INDEPENDIENTE	Gestión del talento humano	Subsistemas de admisión de personas	• Análisis y diseño de puestos	Existencia en la gestión del TTHH de las IE	Entrevista director TTHH MinEduc	¿Qué áreas del MnEduc intervienen en los procesos de admisión de personal y por qué? ¿Se promueve políticas nacionales de igualdad de oportunidades para acceder al trabajo dentro de las IE? Como: méritos, oposición, períodos de selección, acceso a los procesos, asignación del lugar de trabajo, etc. ¿Quién y cómo se lleva a cabo el proceso de inducción a los docentes? ¿Cómo se desarrolla estos procesos con el personal administrativo y de servicio que labora en la IE?	
			• Planificación de personal	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			
			• Reclutamiento de personas	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			
			• Selección de personas	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			
		Subsistemas de aplicación y mantenimiento de personas	• Evaluación del Desempeño.	Existencia en la gestión del TTHH de las IE	Entrevista director TTHH MinEduc y administrador circuitual	¿Quién administra el proceso de evaluación del desempeño docente? ¿Los instrumentos para la evaluación del desempeño son socializados a los docentes? ¿Cómo se socializa y qué se hace con los resultados de la evaluación docente? ¿Qué sucede con el personal administrativo de servicio? ¿Cómo administrador circuitual (AC) conoce los procesos para la gestión del talento humano y siente que su perfil profesional le capacita para realizarlas?	
			• Gestión de compensaciones.	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			¿Cómo se gestionan los procesos de compensaciones en todo el personal que labora en las IE? ¿Como AC cuáles son los procesos para la gestión del talento humano que el RGLOEI le exige realiza? ¿Cómo AC cuáles son las acciones para la gestión del talento humano que usted aplica indistintamente a las que exige el RGLOEI
			• Clima y satisfacción laboral	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			¿Qué procesos se realizan para velar por el buen clima laboral dentro de la IE? ¿Qué acciones se realizan para lograr que exista satisfacción laboral dentro de la IE? ¿Se realizan estrategias para medir el clima y la satisfacción laboral dentro de la IE? ¿Cuál es el responsable de estos procesos?
		Subsistema de desarrollo	• Capacitación y desarrollo	Existencia en la gestión del TTHH de las IE	Entrevista director TTHH MinEduc	¿Las autoridades de la IE pueden promover acciones de formación, o apoyar las propuestas de los trabajadores, y cuál es el procedimiento? ¿Puede describir cómo se realiza el plan de carrera para docentes, personal administrativo y de servicio de las IE? ¿Cómo se administra el plan de carrera?	
			• Plan de carrera laboral	Existencia en la gestión del TTHH de las IE			
		Gestor del talento humano en las IE	Funciones del responsable de la gestión del talento humano al interior de las IE	Porcentaje	Encuesta personal	¿Quién es el encargado de la gestión del talento humano dentro su IE? ¿Conoce cuáles son las funciones que está autorizado a realizar el gestor del TTHH en su institución? ¿Considera que las funciones a las que está autorizado son suficientes para la buena gestión del TTHH? ¿Dentro de su IE se realizan los siguientes procesos? (Enumerar todos los subsistemas)	
		Procedimientos al interior de las IE	Análisis documental de los manuales de procedimientos o instrumentos para la gestión del talento humano.	Existencia en la gestión del TTHH de las IE	Entrevista inspector/a general	¿Cuáles son los instrumentos que se utilizan para cumplir sus funciones como gestor del TTHH? ¿Recibe orientación de las instancias superiores para realizar sus funciones como gestor del TTHH? ¿Las autoridades de la IE pueden promover acciones de formación, o apoyar las propuestas de los trabajadores, y cuál es el procedimiento?	

TIPO	VARIABLES	SUB- VARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	INSTRUMENTO	PREGUNTA
VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño laboral	Puesto de trabajo	Fines y normas de desempeño según el puesto de trabajo	Porcentaje	Encuesta personal	¿En qué medida ha realizado satisfactoriamente las siguientes tareas? Cumplir con mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo, atender a las personas que se benefician de nuestro servicio, trabajar de forma colaborativa, respetar el horario de trabajo, respetar los tiempos establecidos para cada actividad y función.
		Procedimientos al interior de las IE	Condiciones internas y externas, físicas y sociales	Porcentaje	Encuesta personal	¿Las autoridades de las IE promueven a que las actividades que realiza el personal sea motivador y estimule un buen desempeño? ¿Qué acciones se realizan en la IE para promover espacios de expresión, oportunidades para cumplir actividades personales, compensaciones emocionales, trabajo organizado, etc.
		Evaluación del desempeño	Resultados en el aspecto técnico, cumplimiento de tareas y compromiso con la organización	Porcentaje	Encuesta personal	¿Qué acciones se realizan con los resultados de la evaluación del desempeño? ¿Dentro de la IE qué acciones se realizan con los resultados de la evaluación del desempeño?
VARIABLE DE CONFUSIÓN	Remuneración		Compensación económica p	Porcentaje	Encuesta personal	¿ Considera que la remuneración de todo el personal es coherente con la función que realizan? P docente, P. administrativo, P de servicio.
	Proyecto Educativo Institucional		Instrumento de gestión y planificación escolar, poseen todas las instituciones educativas.	Porcentaje	Encuesta personal	¿Considera que el PEI incluye acciones para la buena gestión del talento humano?
VARIABLE MODERADORA	Estado contractual del personal		Personal docente con nombramiento, contrato de servicios profesionales o nombramiento provisional; personal administrativo con nombramiento o contrato de servicios profesionales y personal de servicio con contrato de trabajo.	Numero de personal por el estado contractual	Tabla de registro	
	Jornada de Trabajo		Las instituciones educativas laboran en jornada matutina y vespertina, en la mañana existen una autoridad y en la tarde lideran otras, aunque el inspector y el rector se responsabilizan por las dos jornadas.	Numero de personal por la jornada laboral.	Tabla de registro	
	Años de servicio		Tiempo de servicio en la labor docente	Número de personas por rangos de años de servicio/ menos de 5 años/ de 6 a 10 años/ de 11 a 15 años/ de 16 a 20 años/ de 21 a 25 años/ más de 25 años	Tabla de registro	
	Nivel de instrucción		Bachillerato, técnico, tercer nivel o cuarto nivel	Número de personas por el nivel de instrucción.	Tabla de registro	

Elaborado por: Laura Barba M.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS O MARCO EMPÍRICO

4.1. Resultados entrevista dirigida a la Directora Nacional de Talento Humano.

Para el análisis e interpretación de los datos se tomaron en cuenta los resultados de las entrevistas y encuesta aplicada a los encargados de la Gestión del Talento Humano y al personal de la Unidad Educativa del Milenio Juan Pío Montúfar.

De la entrevista realizada a la Directora Nacional de Talento Humano se transcriben las respuestas y se recogen los siguientes resultados.

Cuadro 3. 14. Resultados de la entrevista dirigida a la Directora Nacional de Talento Humano.

ENTREVISTA DIRECTORA NACIONAL DE TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
1. ¿Qué áreas del Ministerio de Educación y de sus niveles descentrados son las encargadas de los procesos de cada subsistema de la gestión del talento humano? (reclutamiento, admisión, mantenimiento, desarrollo, evaluación)	El Ministerio de Educación cuenta con el sistema piramidal, en el que en planta central existe la Dirección Nacional de Talento Humano, el nivel zonal cuenta con la División Zonal de Talento Humano y en el distrito existe la Unidad Distrital de Talento Humano; en todas ellas se realiza la gestión de todos los subsistemas. A su vez la Subsecretaría de Desarrollo Profesional garantiza el cumplimiento de formación continua y desarrollo profesional.
2. De qué manera se articulan las acciones en favor del personal que labora en las instituciones educativas a través de los circuitos educativos.	Los lineamientos son emitidos por planta central y los niveles desconcentrados son los ejecutores, en este caso el circuito cumple con las disposiciones y controla la efectiva ejecución.
3. ¿Qué subsistemas de la gestión del talento humano están bajo la responsabilidad del administrador	Distribución de personal, clima laboral, cumplimiento de las normas básicas de organización, reporte de necesidades de

<p>circuital de las instituciones educativas?</p>	<p>personal.</p>
<p>4. ¿Si el personal que cumple la responsabilidad de ser gestor del talento humano, por qué su perfil profesional no permite un título a fin a la gestión del talento humano, para postularse?</p>	<p>El administrador circuital no solo cumple con funciones de gestor de talento humano, es responsable del área administrativa, área financiera y el área de talento humano.</p>
<p>5. ¿De qué manera se controla, que dentro de las instituciones educativas se desarrolle una buena gestión del talento humano?</p>	<p>El administrador circuital es el encargado de reportar el desarrollo de esta área fundamental de la gestión educativa, esto en coordinación de las autoridades de cada IE, quienes dentro de los estándares son los encargados de velar por el buen desarrollo y reporte urgente de novedades.</p>
<p>6. ¿Qué acciones se realizan luego de contar con los resultados de la evaluación del desempeño del personal docente, administrativo y de servicio?</p>	<p>El proceso de evaluación del desempeño docente es el detonador de las siguientes acciones: recategorización, ascenso de categoría, diseño de programas de formación continua, diseño de programas de becas para posgrados y posibilidad para participar a otros cargos como mentor educativo o directivo.</p>
<p>7. ¿Quién es el responsable al interior de las IE y qué acciones realiza para aportar el buen desempeño docente?</p>	<p>Son todas las autoridades institucionales, rector, vicerrector e inspector general. Quienes generan las propuestas de gestión y reportan novedades positivas y negativas; además de los requerimientos que sean necesarios para garantizar el buen clima laboral y desempeño.</p>
<p>8. ¿Considera que las diferencias en las condiciones laborales de acuerdo al tipo de contrato o personal, afectan el desempeño laboral?</p>	<p>Son políticas determinadas a nivel superior en las que podemos intervenir aplicando la normativa, para ser lo más justos posibles. Todo el personal conoce que existen procesos de selección, re-categorización y asenso, como opción para mejorar sus condiciones; adicionalmente se les informa de la realidad a la que se enfrentan al momento de aceptar los contratos</p>

Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: La entrevista refleja, que el Ministerio de Educación, como ente rector de la política pública en materia de educación, cuenta con un sistema claro y organizado para el desarrollo de los subsistemas del talento humano; que el modelo de gestión también responde a las necesidades de talento humano en los niveles desconcentrados, y que mantienen comunicación con los directivos de las instituciones educativas a través del administrador circuital, para poder atender las necesidades del talento humano así como para la implementación y control de la normativa o disposiciones ministeriales, en esta materia.

Sin embargo no contamos con una respuesta clara acerca de cómo se identifican las necesidades al interior de las instituciones; son los directivos los responsables y portavoces de este campo de necesidades, sin embargo, estos cumplen múltiples funciones y no cuenta con el perfil profesional para poder gestionar esta función de una forma integral y completa.

Por otra parte, los estándares de calidad educativa y la normativa vigente, si bien marcan el mínimo requerido en la gestión educativa, no son un manual de funciones para poder orientar la labor de cada profesional que labora al interior de las instituciones educativas, ni marcan orientaciones y lineamientos claros para la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas.

La entrevista corrobora la normativa analizada en la que se señala a los administradores circuitales, como gestores del talento humano, encargados de velar por estos procesos al interior de las instituciones educativas a su cargo, sin embargo también se reconoce que no cuentan con un perfil profesional idóneo para garantizar una buena gestión, por las múltiples funciones que cumplen.

En cuanto a las condiciones de trabajo diferenciadas de acuerdo al tipo de personal versus el desempeño, se señala que el personal acepta laborar en conocimiento de la realidad que deben asumir.

4.2. Resultados de la entrevista al Administrador Circuital del Distrito Calderón de la Subsecretaría de Quito.

Cuadro 3.15. Resultados de la entrevista al Administrador Circuital del Distrito Calderón de la Subsecretaría de Quito

ENTREVISTA ADMINISTRADOR CIRCUIITAL UNIDAD EDUCATIVA RÉPLICA JUAN PÍO MONTÚFAR	
1. Como gestor del talento humano, ¿conoce qué procedimientos debe realizar para apoyar el buen desempeño del personal?	Conozco la normativa existente y dentro de las funciones asignadas se describe la función del administrador circuital en este campo. Existe un proceso de información y comunicación entre las unidades de talento humano de cada nivel y finalmente con el nivel circuital.
2. Usted considera que su perfil profesional, le permite desempeñarse como gestor del talento humano.	Soy docente de carrera y cuento con título de cuarto nivel, lo que me permite conocer la realidad del sector educativo y de qué manera se puede aportar, por otra parte no considero necesario tener título a fin a esta gestión porque existen normativas y lineamientos claros. Adicionalmente cuento con el asesoramiento del Distrito donde existen profesionales del área.
3. ¿Usted, cuál de los siguientes procedimientos aplica? Reclutamiento, admisión, mantenimiento, desarrollo, evaluación del desempeño	No conozco cuáles son los subsistemas de gestión del talento humano, pero de los que me menciona me encargo de la nómina y organización; de los demás sistemas me encargo solo de reportar, informar o solicitar apoyo; en cuanto la organización de la gestión me hago cargo del personal del circuito no de las instituciones educativas.
4. ¿De qué manera se controla, que dentro de las instituciones educativas se desarrolle una buena gestión del talento humano?	De lo mencionado soy el nexo de comunicación entre las instituciones y la unidad de talento humano del distrito.

<p>5. ¿Usted, planifica para realizar los procedimientos de la gestión del talento humano y con qué otras áreas o personas coordina?</p>	<p>De eso solo me encargo de emitir los informes, con esto el nivel Zonal y el Ministerio de Educación se encargan de tomar las acciones necesarias.</p>
<p>6. ¿Los docentes acuden a usted para mejorar su desempeño?</p>	<p>Son las autoridades con quienes mantengo comunicación permanente, los docentes tienen total espacio para manifestar sus inquietudes, las que son transmitidas al Distrito para generar estrategias.</p>
<p>7. ¿Con respecto a la gestión del talento humano, qué dificultades ha tenido la institución en el transcurso de este año lectivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en completar el distributivo, varios docentes asumieron áreas no afines a su título para completar su carga horaria y no tener que ser transferidos a otra institución. - Iniciaron sin personal de seguridad, por lo que se asignó al personal de aseo cumplir con esta función, debido a la falta de recursos económicos. - Problemas entre el personal de la jornada matutina y vespertina por no estar de acuerdo con tareas asignadas, fue necesario cambiar al vicerrector y al inspector general con ayuda del distrito. - Falta de personal de aseo, que cubra las necesidades de las dos jornadas. - Cambio de docentes que se van porque ganaron nombramiento en otro colegio. - Directivo con sueldo de docente a pesar de la función que cumplen. - Falta de comunicación entre los docentes y el inspector general, encargado de controlar que se cumpla con el servicio educativo.
<p>8. Como gestor del talento</p>	<p>No contamos con la disposición de verificar</p>

<p>humano cómo verifica que el directivo: vele por las condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal, planifique y gestione la obtención y distribución de recursos, enmarque su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, demuestre en su gestión una sólida formación profesional.</p>	<p>este cumplimiento, esto se verifica por medio de los asesores educativos, llegado el caso con los auditores educativos.</p> <p>El INEVAL también evalúa a través de las pruebas anuales del desempeño de los directivos.</p> <p>Si las dificultades se salen del alcance de la autoridad institucional, gestiona la intervención de la comisión de resolución de conflictos.</p>
--	---

Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el Administrador Circuitual de la Unidad Educativa del Milenio Juan Pío Montúfar reconoce que existen procesos al interior de la institución educativa que no se contemplan, como son: retención de personal y planificación de talento humano.

El rol principal del administrador circuitual es ser el medio de comunicación entre las instituciones y la unidad de Talento Humano del distrito, controlar la nómina y los procesos de transferencias o ingresos de personal.

El administrador circuitual ve su función puramente de nexo y considera que este accionar es el suficiente, pues cuenta con el apoyo de la unidad de talento humano del nivel distrital.

No se realizan acciones integrales de gestión del talento humano, las funciones son divididas entre el directivo, el administrador circuitual, la unidad de talento humano del distrito y en caso de controversia la comisión de resolución de conflictos.

El personal de la institución no acude al administrados circuitual como gestor de talento humano, esto dificulta una atención integral.

4.3. Resultados encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar.

Luego de la recopilación de los datos se procede a procesarlos y analizarlos obteniendo la siguiente información.

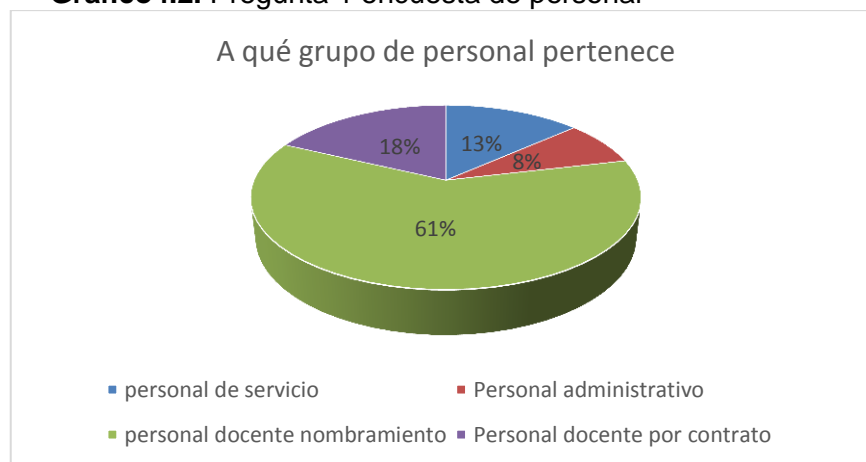
Pregunta 1. ¿A qué grupo de personal pertenece?

Tabla 4. 7. Pregunta 1 Encuesta de personal

¿A qué grupo de personal pertenece?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	personal de servicio	12	13,5
	Personal administrativo	7	7,9
	personal docente nombramiento	54	60,7
	Personal docente por contrato	16	18,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico4.2. Pregunta 1 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 60.7% del personal de la institución es personal docente con nombramiento, 18% personal docente con contrato, el 13,5% es personal de servicio y el 7,9% es personal de servicio.

Interpretación: el personal es mayoritariamente docente, sumados los que tienen nombramiento y contrato, el personal minoritario es el administrativo, es decir secretarías y personal de bodega.

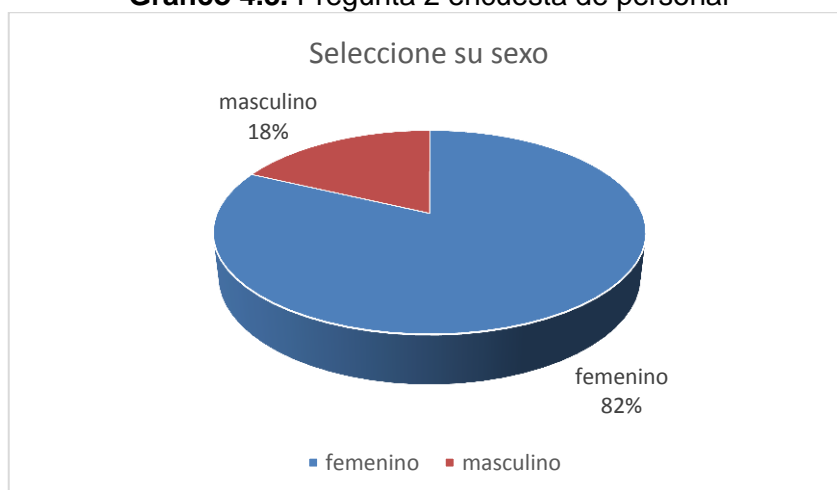
Pregunta 2. Seleccione su sexo

Tabla 4. 8. Pregunta 2 encuesta de personal

Seleccione su sexo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	73	82,0
	Masculino	16	18,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.3. Pregunta 2 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 73% del personal de la institución es femenino, 16% personal es masculino; en el sector educativo esta es una característica permanente en todas las instituciones educativas.

Interpretación: el personal es mayoritariamente femenino, dentro de las autoridades principales existe la misma proporción mayoritaria.

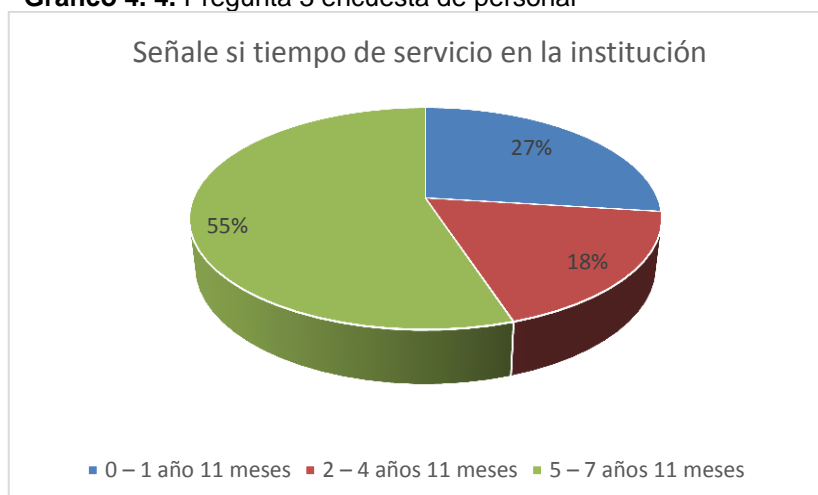
Pregunta 3. Señale su tiempo de servicio en la institución

Tabla 4.9. Pregunta 3 encuesta de personal

Señale su tiempo de servicio en la institución			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	0 – 1 año 11 meses	24	27,0
	2 – 4 años 11 meses	16	18,0
	5 – 7 años 11 meses	49	55,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4. 4. Pregunta 3 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 55.1% del personal de la institución tiene entre 5 y 7 años laborando en la institución, el 27% tiene entre 2 y 4 años y el 18 % labora en la institución menos de un año.

Interpretación: por ser una institución de reciente creación todo el personal tiene menos de 7 años de servicio, sin embargo la mayoría han laborado desde la creación de la institución; este año ingresaron a trabajar nuevos docentes y como consta en el cuadro de la pregunta anterior son docentes con contrato.

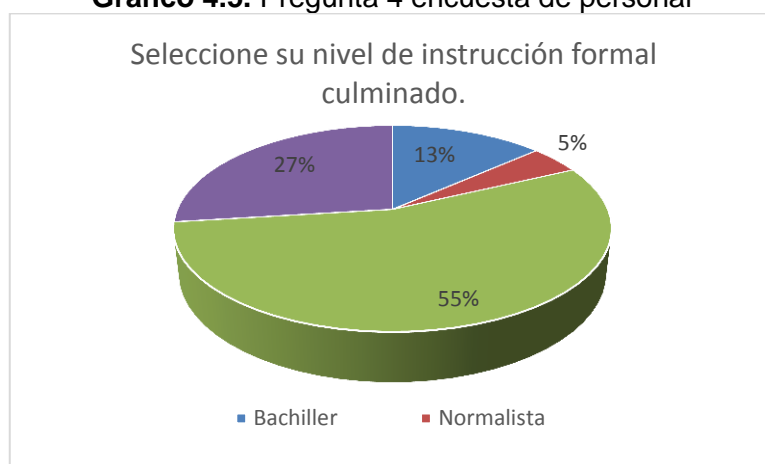
Pregunta 4. Seleccione su nivel de instrucción formal culminado

Tabla 4.10. Pregunta 4 encuesta de personal

Seleccione su nivel de instrucción formal culminado.		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bachiller	12	13,5
	Normalista	4	4,5
	Licenciado	49	55,1
	Magister	24	27,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.5. Pregunta 4 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: en cuanto a la instrucción formal el personal es mayoritariamente profesional de tercer nivel, se encuentra clasificado de la siguiente manera: el 55.1% del personal de la institución tiene título de tercer nivel, el 27% tiene título de posgrado, el 13,5% son bachilleres y el 4,5% tienen título de normalistas.

Interpretación: la LOEI señala que para ser docentes el requisito mínimo es tener título de tercer nivel, por tanto el porcentaje de bachilleres corresponde al personal de servicio, hay que notar que el personal docente con título de normalistas es de nombramiento y tiene un plazo de dos años para obtener el título de licenciatura, como lo indica el Acuerdo Ministerial de Ascenso de Categoría 35 – 14 (MinEduc, 2014).

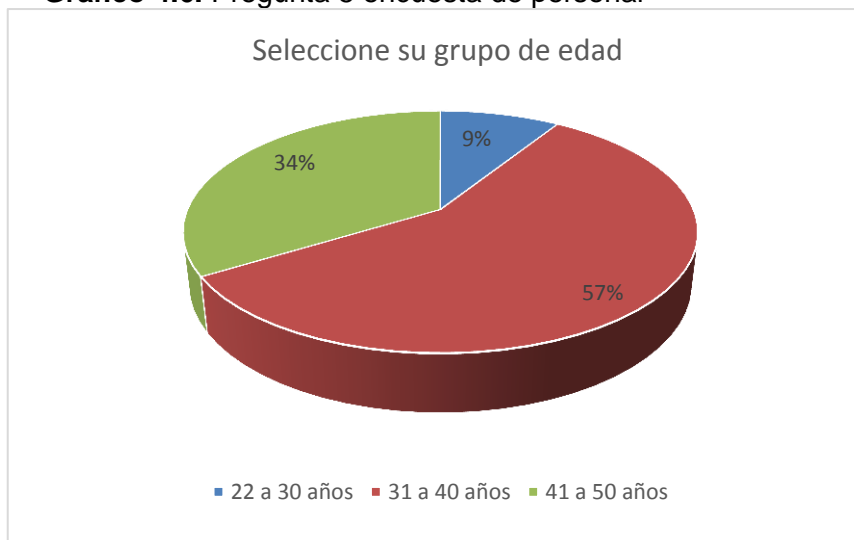
Pregunta 5. Seleccione su grupo de edad

Tabla 4.11. Pregunta 5 encuesta de personal

Seleccione su grupo de edad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	22 a 30 años	8	9,0
	31 a 40 años	51	57,3
	41 a 50 años	30	33,7
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.6. Pregunta 5 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: en su mayoría con el 57.3% del personal de la institución se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años de edad, el 33,7 % entre el 41 y 50 años y 9% entre el 22 y el 30%.

Interpretación: El personal que labora es joven, hay un equilibrio entre dos grupos de edad, pero existe un mínimo grupo de entre 22 y 30 años, en relación a los otros grupos; adicionalmente no existe personal mayor de 51 años.

Pregunta 6. Seleccione su jornada de trabajo

Tabla 4.12. Pregunta 6 encuesta de personal

Seleccione su jornada de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Matutina	45	50,6
	Vespertina	44	49,4
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.7. Pregunta 6 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: la distribución del personal se encuentra dividido equitativamente entre las dos jornadas, así el 50,61% del personal de la institución labora en la jornada matutina y el 49,4% en la jornada vespertina.

Interpretación: se puede observar que hay un equilibrio en la distribución del personal, de las dos jornadas, esto se debe al número de estudiantes que es alrededor de 1100 estudiantes por jornada.

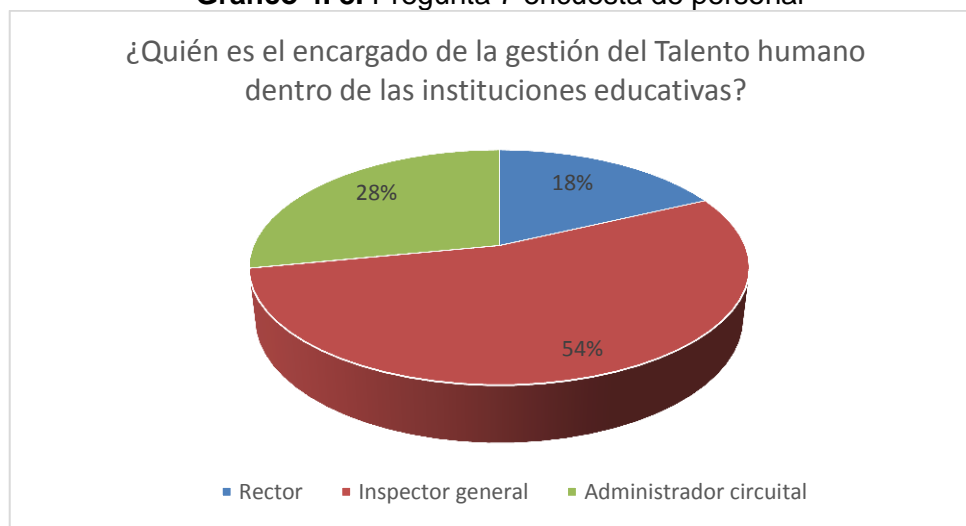
Pregunta 7. ¿Quién es el encargado de la gestión del Talento humano dentro de las instituciones educativas?

Tabla 4.13. Pregunta 7 encuesta de personal

¿Quién es el encargado de la gestión del Talento humano dentro de las instituciones educativas?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rector	16	18,0
	Inspector general	48	53,9
	Administrador circuital	25	28,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4. 8. Pregunta 7 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: más de la mitad del personal se equivoca al afirmar que el gestor del talento humano es el inspector general; así el 53,9% del personal de la institución afirma que el gestor del Talento Humano es el inspector general, el 28,1% es el administrador circuital y el 18% es el rector de la institución.

Interpretación: si sumamos los porcentajes de los que desconocen quién es el gestor del talento humano al interior de las instituciones educativas obtenemos que hay un índice de error del 72% del personal, solo el 28,2% sabe que el gestor es el administrador circuital; la mayoría cree que es el inspector general, quien solo cumple funciones de control.

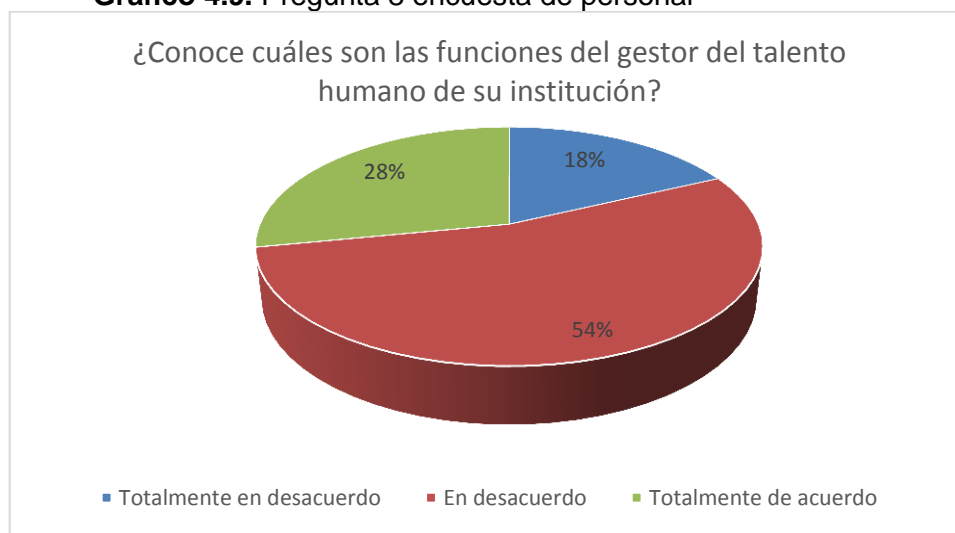
Pregunta 8. ¿Conoce cuáles son las funciones del gestor del talento humano de su institución?

Tabla 4.14. Pregunta 8 encuesta de personal

¿Conoce cuáles son las funciones del gestor del talento humano de su institución?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	18,0
	En desacuerdo	48	53,9
	Totalmente de acuerdo	25	28,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.9. Pregunta 8 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: sumadas las posiciones de desacuerdo y totalmente desacuerdo se tiene que el 53,9% del personal desconoce las funciones del gestor del talento humano, el 18% afirma que desconoce y el 28,1% afirma conocer totalmente.

Interpretación: el personal no conoce las funciones de la gestión del talento humano al interior de la institución educativa, este valor coincide con el desconocimiento que refleja la pregunta número 7, en la que es el mismo 71,2% selecciona de forma equivocada quien es el gestor de talento humano. De esta forma se confirma el desconocimiento sobre este componente vital para el desarrollo de cualquier organización, más aun una institución educativa cuyo servicio impacta en el crecimiento de un país.

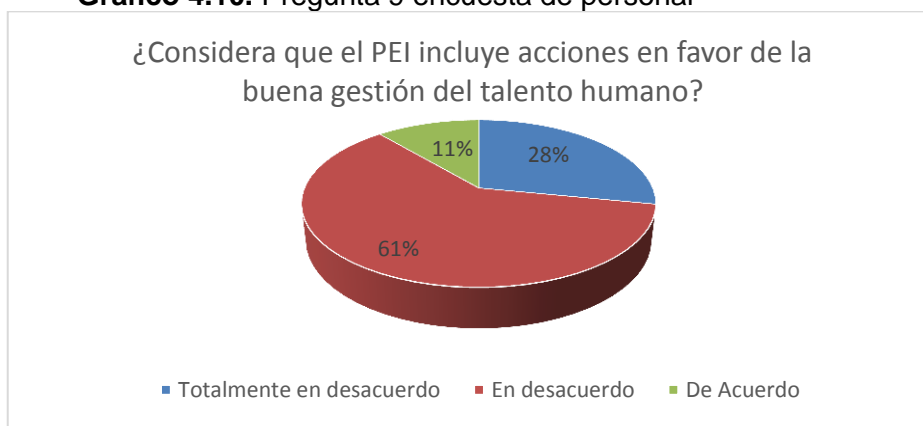
Pregunta 9. ¿Considera que el PEI incluye acciones en favor de la buena gestión del talento humano?

Tabla 4. 15. Pregunta 9 encuesta de personal

¿Considera que el PEI incluye acciones en favor de la buena gestión del talento humano?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	28,1
	En desacuerdo	54	60,7
	De Acuerdo	10	11,2
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.10. Pregunta 9 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: la mayoría del personal no reconoce en el PEI acciones en favor del talento humano, se evidencia que el 28% del personal, considera en total desacuerdo, que el PEI incluye acciones en favor de la buena gestión del talento humano, el 61 % está en desacuerdo y solo el 11% está de acuerdo que el PEI incluye este tipo de acciones.

Interpretación: si sumamos los porcentajes del personal que no reconoce al PEI como un instrumento que garantiza acciones del talento humano, obtenemos un 79% del que no encuentra ninguna acción para su desarrollo; hay que considerar que este es un instrumento de gestión y planificación institucional que no cuenta con este componente.

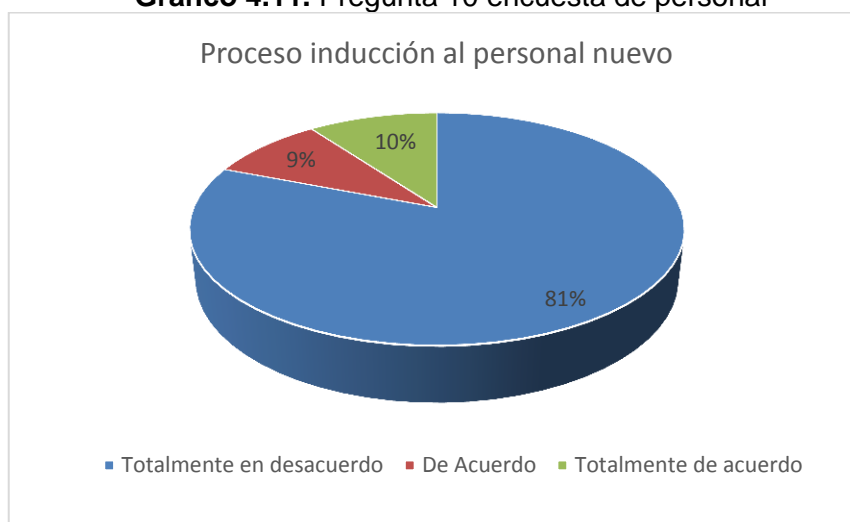
Pregunta 10. ¿Dentro de la institución se realiza el proceso inducción al personal nuevo?

Tabla 4.16. Pregunta 10 encuesta de personal

Proceso inducción al personal nuevo		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	72	80,9
	De Acuerdo	8	9,0
	Totalmente de acuerdo	9	10,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.11. Pregunta 10 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el personal de la institución señala en un 80.9% que no existe proceso de inducción al personal nuevo, el 10 % totalmente de acuerdo y el 9% en está de acuerdo.

Interpretación: estos valores nos indican que no existe proceso de inducción, el personal en su mayoría no lo reconoce, si relacionamos el porcentaje de personal directivo con el porcentaje que sí lo reconoce podemos observar que hay una coincidencia.

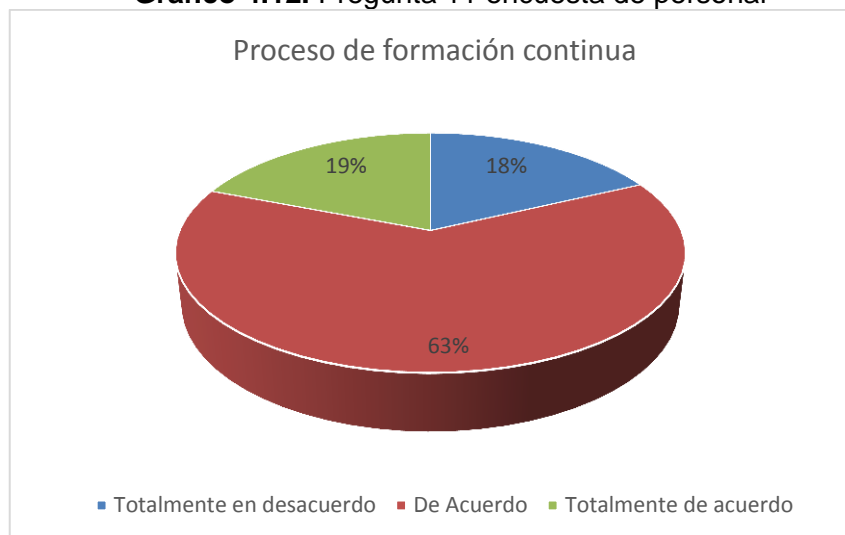
Pregunta 11. ¿Dentro de la institución se realiza el proceso formación continua al personal nuevo?

Tabla 4.17. Pregunta 11 encuesta de personal

Proceso de formación continua		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	18,0
	De Acuerdo	56	62,9
	Totalmente de acuerdo	17	19,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.12. Pregunta 11 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: en su mayoría el personal acepta que dentro de la institución educativa existen procesos de formación continua, el 63% del personal de la institución está de acuerdo en que existe proceso de formación continua, el 19% dice estar totalmente de acuerdo y el 18% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: sumadas las posiciones en las que el personal está de acuerdo en que se realizan de procesos de formación continua, tenemos que la mayoría del personal está de acuerdo, muy pocos están en total desacuerdo, sin embargo la posición es totalmente contraria, lo que polariza la respuesta, no por la cantidad si no por la ausencia de una posición intermedia como es el desacuerdo.

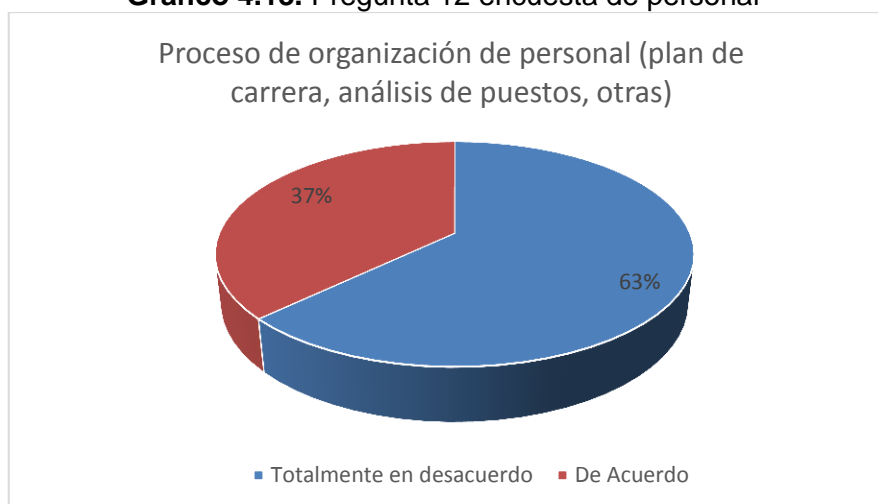
Pregunta 12. ¿Dentro de la institución se realiza el proceso formación continua al personal nuevo?

Tabla 4.18. Pregunta 12 encuesta de personal

Proceso de organización de personal (plan de carrera, análisis de puestos, otras)		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	56	62,9
	De Acuerdo	33	37,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.13. Pregunta 12 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: la mayoría del personal con un 63% considera que dentro de la institución no se realizan procesos de organización del talento humano y el 37% está de acuerdo.

Interpretación: se observa una posición contrapuesta muy marcada; pero la tendencia es del personal que no evidencia este proceso; se escogieron solo dos de las opciones, lo que significa que el personal está muy claro es su respuesta.

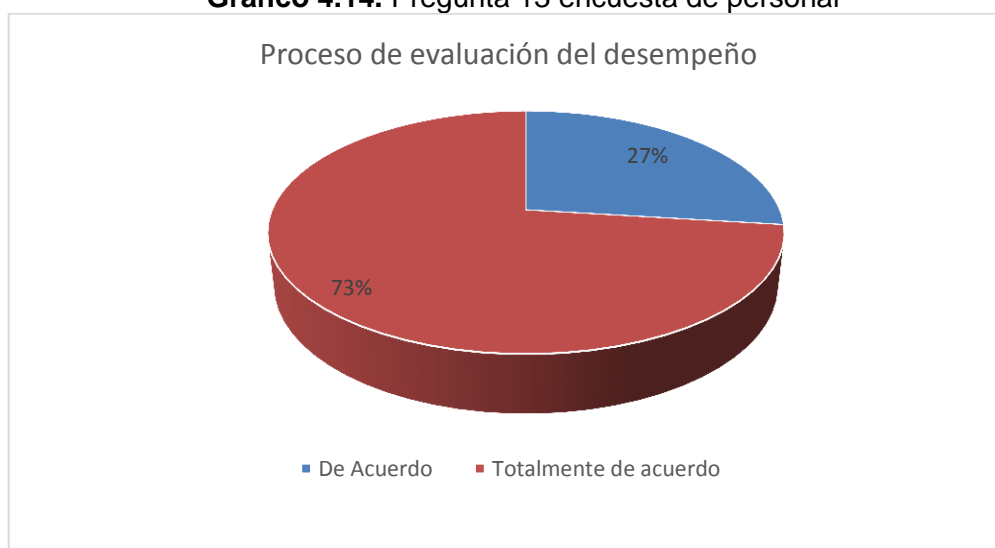
Pregunta 13. ¿Dentro de la institución se realiza el proceso de evaluación del desempeño?

Tabla 4.19. Pregunta 13 encuesta de personal
Proceso de evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De Acuerdo	24	27,0
	Totalmente de acuerdo	65	73,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.14. Pregunta 13 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: la mayoría del personal reconoce con el 73% de colaboradores está totalmente de acuerdo en que existe proceso de evaluación del desempeño y el 27% que está de acuerdo,

Interpretación: todo el personal está de acuerdo en que se aplica proceso de evaluación del desempeño, la diferencia entre una afirmación categórica y parcial, coincide con el número de personal que es de servicio y administrativo.

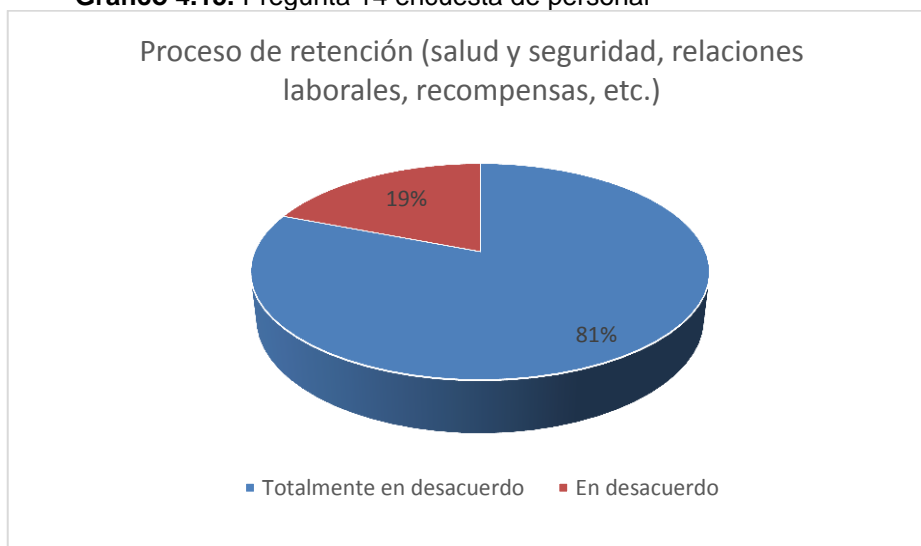
Pregunta 14. ¿Dentro de la institución se realiza el proceso de retención de personal?

Tabla 4.20. Pregunta 14 encuesta de personal

Proceso de retención (Salud y seguridad, relaciones laborales, recompensas, etc.)		
	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	72	80,9
En desacuerdo	17	19,1
Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.15. Pregunta 14 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: a pesar de que se han escogido las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 100% coincide con que este subsistema no es considerado dentro de la gestión del talento humano.

Interpretación: la totalidad del personal afirma que este proceso no se realiza en la institución, el resultado es similar a la pregunta que hace referencia al proceso de inducción; sin embargo hay que considerar que el proceso de reclutamiento de personal está a cargo de las Unidades de Talento Humano de los niveles desconcentrados y el de retención no se reconoce en ninguna instancia.

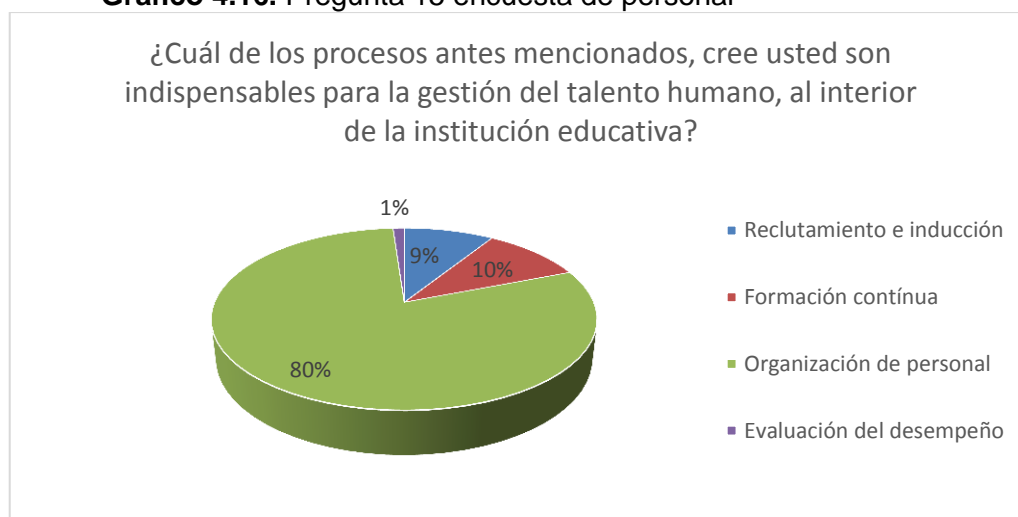
Pregunta 15. ¿Cuál de los procesos, cree usted son indispensables para la gestión del talento humano, al interior de la institución educativa?

Tabla 4.21. Pregunta 15 encuesta de personal

¿Cuál de los procesos antes mencionados, cree usted son indispensables para la gestión del talento humano, al interior de la institución educativa, no desde otras áreas desconcentradas del MinEduc?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Reclutamiento e inducción	8	9,0
	Formación continua	9	10,1
	Organización de personal	71	79,8
	Evaluación del desempeño	1	1,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.16. Pregunta 15 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 80% coincide en que el proceso de organización es indispensable para la gestión del talento humano, el 10% señala importante el proceso de formación continua, un 9% prefiere el proceso de reclutamiento y el 1% considera indispensable el proceso de inducción.

Interpretación: el personal se inclina mayoritariamente por el proceso de organización de personal, este 80% es coincidente con las preguntas en las que el personal no reconoce la presencia de uno u otro proceso.

Pregunta 16. ¿Se siente satisfecho con la gestión de talento humano en su institución?

Tabla 4.22. Pregunta 16 encuesta de personal

¿Se siente satisfecho con la gestión de talento humano en su institución?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	48	53,9
	En desacuerdo	41	46,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.17. Pregunta 16 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 54% está totalmente en desacuerdo con la gestión del talento humano al interior de la institución y el 46% está en desacuerdo.

Interpretación: la totalidad del personal se siente insatisfecho con la gestión al interior de la institución educativa, este resultado coincide con la preguntas que consultan sobre

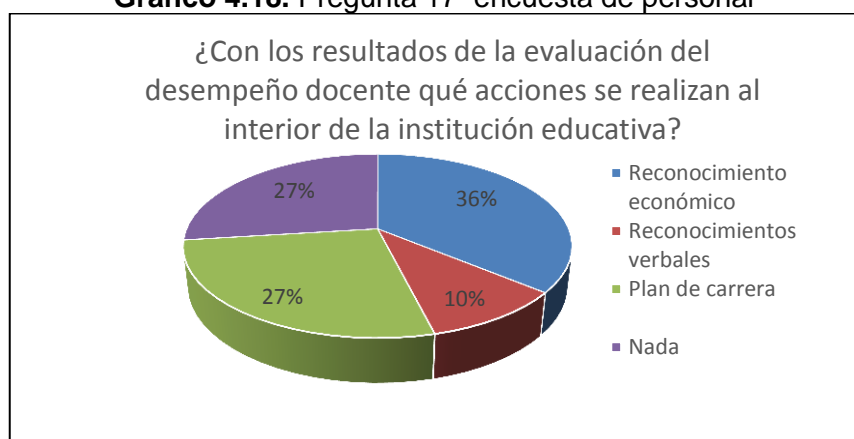
Pregunta 17. ¿Con los resultados de la evaluación del desempeño docente qué acciones se realizan al interior de la institución educativa?

Tabla 4.23 Pregunta 17 encuesta de personal

¿Con los resultados de la evaluación del desempeño docente qué acciones se realizan al interior de la institución educativa?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Reconocimiento económico	32	36,0
	Reconocimientos verbales	9	10,1
	Plan de carrera	24	27,0
	Nada	24	27,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.18. Pregunta 17 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 27% del personal indica que con los resultados de la evaluación se realiza un plan de carrera, otro 27% indica que no se hace nada el 36% reconoce que hay un reconocimiento económico y el 10% señala que hay un reconocimiento verbal.

Interpretación: el 32% señala el reconocimiento económico lo hace por el bono de 1000USD que realiza el Estado a los mejor puntuados, sin que esto signifique una mejor remuneración, el 24% del plan de carrera es un porcentaje importante que valora los procesos de capacitación y becas para la profesionalización; sin embargo es preocupante el 24% que afirma que no se hace nada. Adicionalmente hay que tomar en cuenta que dentro de las opciones también se encontraba el plan de carrera que nadie escogió.

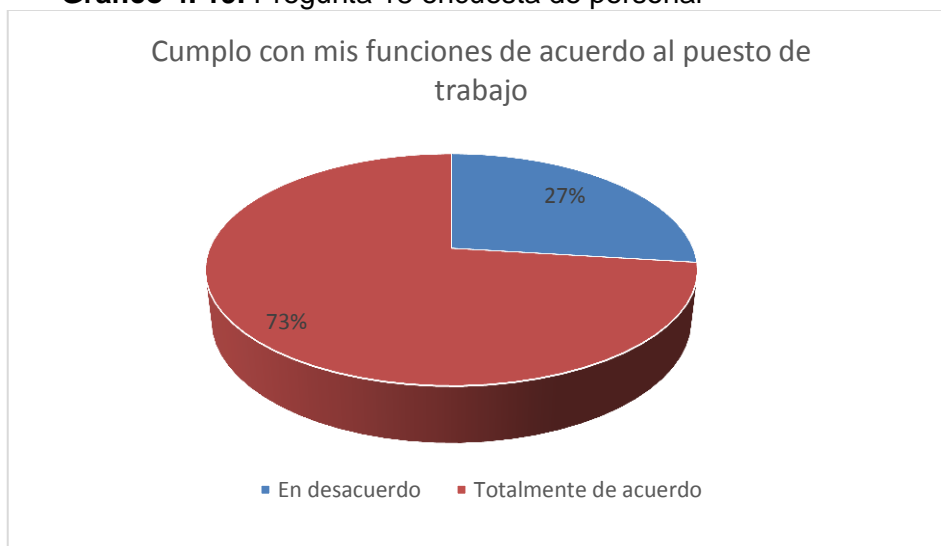
Pregunta 18. Cumplo con mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo

Tabla 4.24. Pregunta 18 encuesta de personal

Cumplo con mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	24	27,0
	Totalmente de acuerdo	65	73,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4. 19. Pregunta 18 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el auto-reconocimiento de un buen desempeño en el cumplimiento de sus funciones dio como resultado que el 73% dice que está totalmente de acuerdo y el 27% está en desacuerdo.

Interpretación: con la entrevista realizada al Administrador Circuital se pudo conocer que existe personal cumpliendo funciones que no son afines a su formación, experiencia u objeto de contrato, ésta es la razón de que un 24% del personal afirme que no cumple sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo; es decir no existe un reconocimiento de incumplimiento de funciones asignadas como muestra de un mal desempeño.

Pregunta 19. Trabajo de forma colaborativa

Tabla 4. 25. Pregunta 19 encuesta de personal

Trabajo de forma colaborativa		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,0
	De Acuerdo	73	82,0
	Totalmente de acuerdo	8	9,0
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.20. Pregunta 19 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 82% está de acuerdo en que trabaja de forma colaborativa el 9 % está de acuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: el porcentaje mayoritario señala que su desempeño en el trabajo colaborativo es aceptable; esto se puede interpretar como un beneficio en el clima laboral o ambiente de trabajo y por tanto beneficie directamente al desempeño laboral.

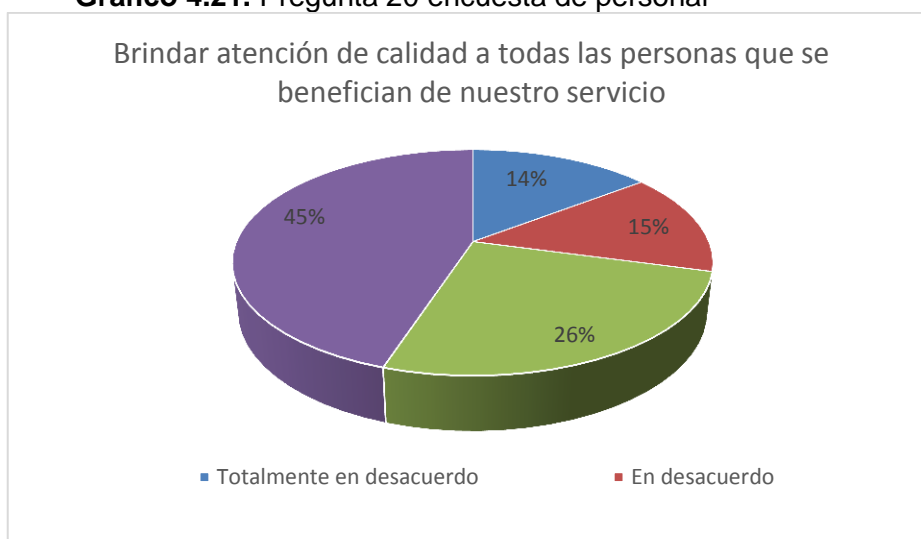
Pregunta 20. Brindo atención de calidad a todas las personas que se benefician de nuestro servicio.

Tabla 4.26. Pregunta 20 encuesta de personal

Brindo atención de calidad a todas las personas que se benefician de nuestro servicio			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	14,6
	En desacuerdo	13	14,6
	De Acuerdo	23	25,8
	Totalmente de acuerdo	40	44,9
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.21. Pregunta 20 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 45% está totalmente de acuerdo en que trabaja para brindar una atención de calidad y el 26 % está totalmente de acuerdo.

Interpretación: todo el personal afirma brindar un buen servicio a los beneficiarios de su servicio, es decir se sienten satisfechos con el servicio que brindan. Hay que notar que un 32 % no hace una afirmación categórica, se debe por tanto analizar la correlación con las otras acciones que demuestran buen desempeño.

Pregunta 21. Mantener conocimiento sólido para respaldar el trabajo

Tabla 4. 27. Pregunta 21 encuesta de personal
Mantener conocimiento sólido para respaldar el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	13	14,6
	De Acuerdo	43	48,3
	Totalmente de acuerdo	33	37,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.22. Pregunta 21 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 48% está de acuerdo en que cuentan con conocimiento sólido para su desempeño, el 37% está totalmente de acuerdo y un 15% está en desacuerdo.

Interpretación: el personal se encuentra satisfecho de mantener un conocimiento sólido para desempeñarse en su trabajo, se debe correlacionar con los resultados de los subsistemas de capacitación para interpretar la respuesta del 13% en desacuerdo

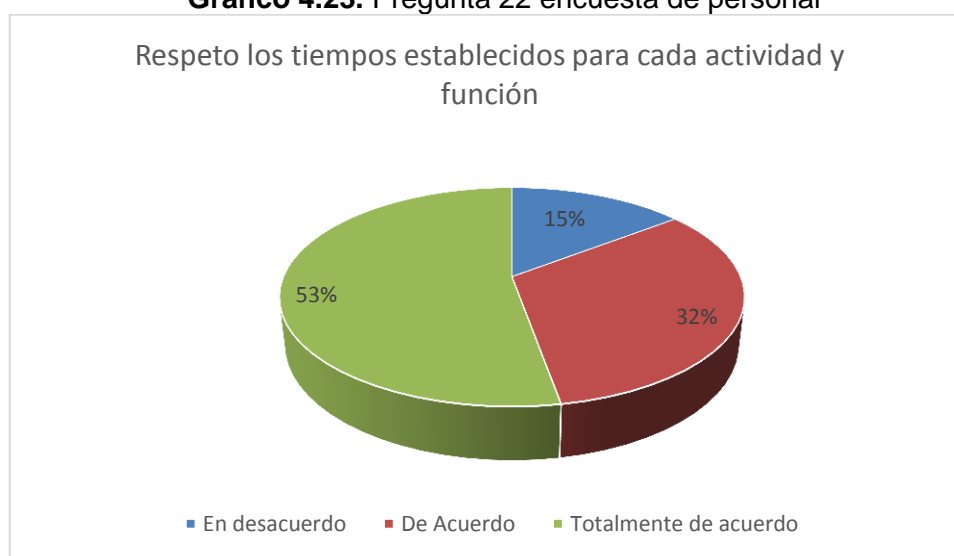
Pregunta 22. Respeto los tiempos establecidos para cada actividad y función

Tabla 4.28. Pregunta 22 encuesta de personal

Respeto los tiempos establecidos para cada actividad y función		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	13	14,6
	De Acuerdo	29	32,6
	Totalmente de acuerdo	47	52,8
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.23. Pregunta 22 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 53% está totalmente de acuerdo en que su desempeño refleja el cumplimiento de los tiempos asignados para cada función, el 32% está de acuerdo y el 15 % está en desacuerdo.

Interpretación: más del 75% del personal afirma respetar el tiempo asignado para sus actividades, en esta pregunta y en la anterior se observa el 13% está en desacuerdo; esto ratifica la necesidad de correlacionar las respuesta de esta pregunta con las del bloque del desempeño y las preguntas que hacen referencia a los subsistemas de la gestión del talento humano.

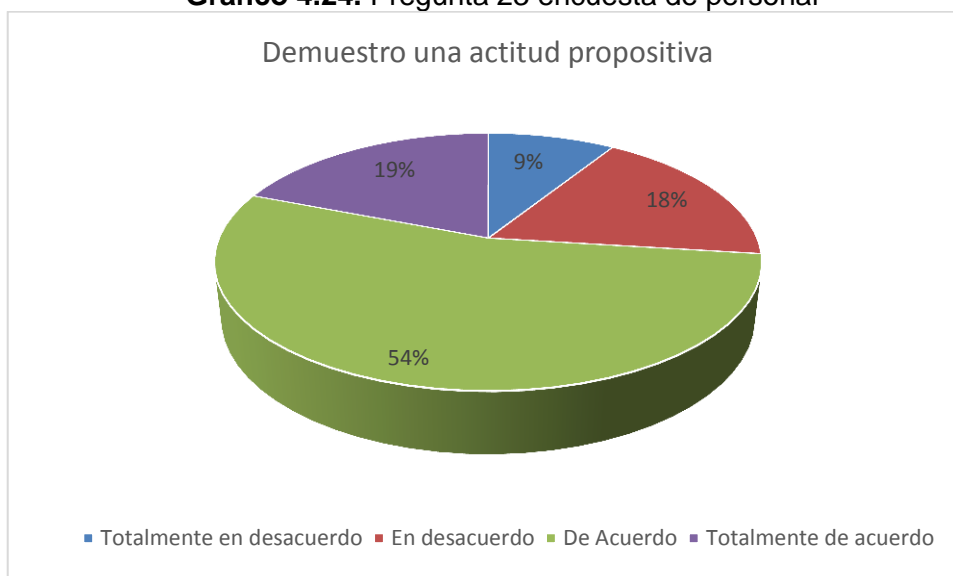
Pregunta 23. Demuestro una actitud propositiva

Tabla 4.29. Pregunta 23 encuesta de personal

Demuestro una actitud propositiva		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,0
	En desacuerdo	16	18,0
	De Acuerdo	48	53,9
	Totalmente de acuerdo	17	19,1
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.24. Pregunta 23 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 54% señala estar de acuerdo, el 19% está totalmente de acuerdo, el 18% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: la actitud propositiva es una posición personal, por tanto el 24% es un porcentaje significativo que no desea tener esta actitud frente a sus actividades, lo que puede impedir el buen desempeño de la institución.

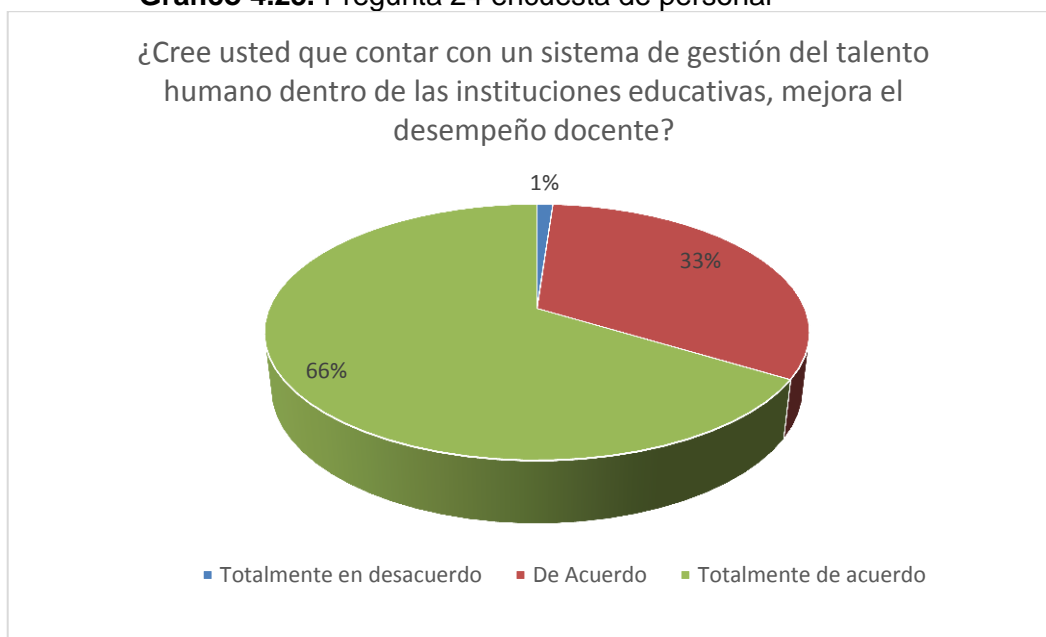
Pregunta 24. ¿Cree usted que contar con un sistema de gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas, mejora el desempeño docente?

Tabla 4.30. Pregunta 24 encuesta de personal

¿Cree usted que contar con un sistema de gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas, mejora el desempeño docente?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,1
	De Acuerdo	29	32,6
	Totalmente de acuerdo	59	66,3
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.25. Pregunta 24 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 66% está totalmente de acuerdo en que es necesaria esta gestión, el 33% está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: el 88% afirma que es necesaria la gestión al interior de la institución educativa, hay una persona que no está de acuerdo.

Pregunta 25. ¿De qué manera contar con gestión del talento humano mejora el desempeño, puede marcar más de una opción?

Tabla 4.31. Pregunta 25 encuesta de personal

¿De qué manera contar con gestión del talento humano mejora el desempeño, puede marcar más de una opción?		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mejora la organización del trabajo	37	41,6
	Mejora la calidad del servicio	15	16,9
	Mejora el ambiente de trabajo	22	24,7
	Estimula el desarrollo del profesional	15	16,9
	Total	89	100,0

Elaborado por: Laura Barba M.

Gráfico 4.26. Pregunta 5 encuesta de personal



Elaborado por: Laura Barba M.

Análisis: el 41% opina que la gestión del talento humano ayudaría a mejorar la organización de trabajo, el 25% mejoraría el ambiente de trabajo, el 17% indica que mejoraría la calidad del servicio y el otro 17% señala que estimularía el desarrollo profesional.

Interpretación: la respuesta se encuentra dividida; sin embargo, se observa una inclinación hacia afirmar que contar con la gestión del talento humano al interior de la institución mejoraría la organización de trabajo.

Con los resultados de las entrevistas y encuesta contamos con datos concretos de las variables objeto de este estudio, información que podrá ser contrastada para conocer cuál es la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores al interior de la institución educativa.

Como resultado preliminar se conoce que el personal no conoce quien gestiona el talento humano al interior de las instituciones educativas y por tanto desconoce cuáles son sus funciones.

De los subsistemas de gestión que los colaboradores sí reconocen están el de desarrollo profesional y evaluación del desempeño, no se implementan el de planificación y retención de personal de manera explícita.

Para mejorar el desempeño laboral seleccionan al subsistema de planificación como el proceso que garantizará un trabajo eficiente y que permita un mejor servicio educativo.

4.4. Discusión de resultados

Como se mencionó en el capítulo anterior la investigación fue cuantitativa con el método deductivo, de tipo exploratorio, documental, correlacional y descriptivo.

Una vez que se realizó el análisis estadístico de la encuesta aplicada a 89 colaboradores de la institución objeto del estudio de caso, de la observación in situ y del levantamiento de información de las dos personas encargadas del talento humano en el sector educativo, a través de entrevistas; se cuenta con la información suficiente para realizar la correlacional entre estos datos, la información documental y los marcos de referencia teóricos y normativos.

Para este análisis realizaremos la correlación entre los objetivos, hipótesis y variables que condujeron la investigación con los resultados obtenidos:

Correlación 1: tipos de personal por el contrato – Cumplimiento de funciones por el puesto de trabajo

La siguiente tabla rechaza con una significación de 0.001 en la correlación de variables Anova la relación entre el tipo de contrato y el incumplimiento de funciones. Se sabe que hay diferencias entre los grupos, por la diferencia de número de personal de cada uno, más no por una diferencia de opinión. Lo que significa que el personal cumple con las funciones de su puesto de trabajo.

Tabla 4.32. Análisis de correlación variables: cumplimiento/tipo de personal

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl.	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	11,853	3	3,951	5,765	,001
Dentro de grupos	58,259	85	,685		
Total	70,112	88			
Informe					
Cumpro con mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
A qué grupo de personal pertenece	Media	N	Desviación estándar		
personal de servicio	2,83	12	1,030		
Personal administrativo	4,00	7	,000		
personal docente nombramiento	3,37	54	,938		
Personal docente por contrato	4,00	16	,000		
Total	3,46	89	,893		

Elaborado por: Laura Barba M.

Correlación 2: existen subsistema de organización de personal – El PEI incluye acciones en favor de la gestión del talento humano

La siguiente tabla rechaza con una significación de 0.019 en la correlación de variables Anova, la posibilidad de afirmar que al interior de la institución se realice una planificación para la gestión del talento humano, desde un subsistema o desde el PEI como instrumento de gestión y planificación.

Tabla 4.33. Análisis de correlación de variables: Organización de personal - Planificación en el PEI

ANOVA					
Proceso de organización de personal (plan de carrera, análisis de puestos, otras)					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7,323	2	3,661	4,158	,019
Dentro de grupos	75,733	86	,881		
Total	83,056	88			
Informe					
¿Considera que el PEI incluye acciones en favor de la buena gestión del talento humano?					
Proceso de organización de personal (plan de carrera, análisis de puestos, otras)	Media	N	Desviación estándar		
Totalmente en desacuerdo	1,70	56	,570		
De Acuerdo	2,06	33	,609		
Total	1,83	89	,607		

Elaborado por: Laura Barba M.

Correlación 3: existencia de gestión de talento humano – necesidad de gestión de talento humano

La siguiente tabla confirma con una significación de 0.082 en la correlación de variables Anova, que al interior de la institución educativa no existe una atención integral de la gestión del talento humano a pesar de que el personal lo considera importante para su gestión.

Tabla 4.34 Correlación de variables Gestión del talento humano - necesidad de mejorar el desempeño

ANOVA					
¿Se siente satisfecho con la gestión de talento humano en su institución?					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,251	2	,625	2,578	,082
Dentro de grupos	20,861	86	,243		
Total	22,112	88			
Informe					
¿Se siente satisfecho con la gestión de talento humano en su institución?					
¿Cree usted que contar con un sistema de gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas, mejora el desempeño docente?	Media	N	Desviación estándar		
Totalmente en desacuerdo	1,00	1			.
De Acuerdo	1,62	29			,494
Totalmente de acuerdo	1,39	59			,492
Total	1,46	89			,501

Elaborado por: Laura Barba M.

Correlación 4: Gestión del talento humano – Desempeño laboral

Luego del análisis documental, en el que se conoce que el índice de desempeño laboral y docente de la Unidad Educativa del Milenio Réplica Montúfar, se encuentra en el Índice Inev de 702, es decir bueno y que el personal requiere de la atención integral para mejorar su desempeño con un porcentaje del 89%, se afirma que existe una incidencia entre la variable independiente sobre la dependiente.

4.5. Comprobación de hipótesis

Comprobación hipótesis 1: la gestión del talento humano al interior de las instituciones es realizada por el directivo principal y solo se enfoca a procesos de control.

Cuadro 4. 16. Correlación de variables y análisis de hipótesis 1

Objetivo: Identificar los elementos de la administración técnica en la gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas mayores; (procesos, personal encargado y políticas)		
Hipótesis H1: La gestión del talento humano al interior de las instituciones es realizada por el directivo principal y solo se enfoca a procesos de control.		
Correlación de Variables	Marco de referencia teórico (MT), legal (ML) o institucional (MI)	Análisis
<u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u> - Gestor del talento humano al interior de las instituciones educativas (IE) - Funciones del gestor del talento humano al interior de las IE	(ML): El MinEduc, no prevé al interior de las IE la función de personal especializado para la Gestión del TH. El modelo de gestión del MinEduc otorga al nivel circuitual esta administración. Cada circuito educativo tiene entre 5 y 10 IE. El administrador circuitual transfiere las necesidades de TH de las IE a la Unidad de Talento Humano del Distrito.	El personal de la IE desconoce quién es el gestor del TH, en más del 70%. El personal afirma que está a cargo del inspector general, quien estaba a cargo en normativas anteriores, quien hoy en día está a cargo de controlar asistencia y coordinar distribución de trabajo; es decir hay desinformación o desinterés de revisar las normativas que los regulan.
<u>DESEMPEÑO LABORAL</u> - Procedimientos para la gestión	Según el AM 020 – 12 el Administrador Circuitual cumple	Dentro de las IE la primera autoridad es la encargada de la gestión del TH y es quien debe

<p>del talento humano al interior de las IE</p> <p><u>Variable de confusión</u></p> <p>- Estado contractual del personal</p>	<p>estas funciones.</p> <p>(MI): El Administrador circuital es Doctor en Ciencias de la Educación.</p> <p>(MT): La Organización Internacional del Trabajo, menciona la importancia de contar con una unidad especializada para garantizar el bienestar de los colaboradores, en organizaciones con más de 80 empleados.</p> <p>(ML): El Ministerio de Trabajo establece cómo y quién gestiona el TH en el sector fiscal, sin embargo reconoce que en cuanto al personal docente lo reglamenta la LOEI.</p> <p>(ML): La unidad de TH del MinEduc dispone que quien controla.</p> <p>(MT): Los subsistemas del TH empleados para la investigación son 5 de acuerdo a la teoría de Chiavenato y coinciden con la normativa de la LOSEP y Código de Trabajo.</p>	<p>coordinar con el administrador circuital para solventar necesidades o emprender acciones de mejora; sin embargo el administrador del distrito solo cumple gestiones de control y organización en cuanto el personal docente; y se encarga de planificar acciones para el personal administrativo y de servicio.</p> <p>Es por esto que el personal no reconoce acciones enmarcadas en todos los subsistemas. Lo que significa que el directivo tampoco las cumple.</p> <p>Además desconocen la presencia de los subsistemas de inducción, organización y retención; porque los procesos de formación continua y evaluación de desempeño están a cargo de otra dirección del MinEduc y el INEVAL, respectivamente.</p>
<p>Confirmación de hipótesis H1: La hipótesis se confirma, el directivo es quien se encarga de la gestión del TTHH al interior de la IE como lo señalan los estándares de calidad educativa y la normativa legal, su función se enmarca solo al control como lo afirma el personal de la Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar y el administrador circuital es el enlace de comunicación de lo que solicita o reporta el directivo, pero en el estudio de caso se observa que la Rectora solo se ha encargado de acciones relacionadas al control y necesidades de personal.</p>		

Elaborado por: Laura Barba M.

Comprobación hipótesis 2: establecer de qué manera repercute los subsistemas de gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio.

Cuadro 4.17. Correlación de variables y análisis de la hipótesis 2

Objetivo: Establecer de qué manera repercute los subsistemas de gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio.		
Hipótesis H2: La gestión del talento humano en las instituciones educativas mayores no repercute en el desempeño laboral por no ser integral.		
Variables	Marco de referencia teórico (MT), legal (ML) o institucional (MI)	Análisis
<p><u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsistemas de gestión de talento humano <p><u>DESEMPEÑO LABORAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones del puesto de trabajo - Resultados de la evaluación del desempeño <p><u>VARIABLE DE CONFUSIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Educativo institucional 	<p>El subsistema de organización del personal abarca el análisis de puestos, plan de vida y carrera y planificación de TH; subsistema que no reconoce la LOSEP y Código de Trabajo, por estar dispuesto por la misma normativa y a cargo del Ministerio de Trabajo.</p> <p>Las organizaciones requieren de estos subsistemas por el contexto particular que cada uno posee, sobre todo por la planificación anual que permite buscar metas a corto plazo de desarrollo y dan relevancia a la atención, inversión y análisis de necesidades que el área laboral de la institución requiere.</p> <p>El desempeño laboral no depende de las capacidades del individuo, está determinado también por el medio en el que se desenvuelve y por la organización de la que depende (OIT).</p> <p>El desempeño laboral, se mide en la eficiencia y eficacia del cumplimiento de metas, nivel</p>	<p>El 71% del personal considera que el subsistema que se requiere para mejorar su desempeño en el de organización de personal y de retención, a pesar de formar parte del sector público y que más del 60% del personal tiene nombramiento, estos subsistemas mejorarían la distribución de funciones y estimularían el trabajo.</p> <p>La IE no cuenta con un manual de funciones, a pesar de que, los Estándares de Calidad lo requieren y el 65% del personal requiere de la construcción de un manual de funciones contextualizado a la IE.</p> <p>La IE del estudio de caso presenta diversos problemas en cuanto al ambiente y organización laboral como lo señala la entrevista, sin embargo se toman medidas como reubicación de personal o reportes a la unidad de TH del distrito, como lo señaló la entrevista, esto desmotiva al personal y como dice la teoría</p>

	<p>de conocimiento con las funciones que desempeña, demostración e actitudes propositivas, aceptación de los beneficiarios.</p> <p>Los estándares de calidad, señalan que el directivo es quien "vele por las condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.</p>	<p>esto perjudica el desempeño laboral.</p> <p>Se evidencia la necesidad de una planificación de TH consciente; con un análisis de puestos y plan de vida, el personal aportaría mejor porque en cada acción de crecimiento institucional estaría identificado su desarrollo personal.</p> <p>Las preguntas que miden el desempeño laboral, reflejan que del 10% a 20% del grupo de personal, siempre contesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en su desempeño, en las diferentes variables medidas, a pesar de ser un porcentaje bajo es representativo y constante.</p> <p>Esto correlacionado con la necesidad de una planificación de TH, se corrobora que el personal demanda requiere de una gestión interna</p>
<p>Confirmación de hipótesis: La hipótesis se confirma, la hipótesis se confirma, a pesar de existir sólidos procesos de gestión del talento humano, administrados por instancias especializadas, existen sistemas que no se implementan y están a cargo de la coordinación del directivo y el administrador circuital, estos subsistemas son: plan de carrea, análisis de puestos, retención de personal; subsistemas que el personal demanda y que se reflejan en el reconocimiento de un desempeño con debilidades..</p>		

Elaborado por: Laura Barba M.

Comprobación de hipótesis 3: explorar los requerimientos del personal docente, administrativo y de servicios, respecto de una gestión del talento humano que favorezca el desempeño laboral.

Cuadro 4.18. Correlación de variables y análisis de la hipótesis 3

<p>Objetivo: Explorar los requerimientos del personal docente, administrativo y de servicios, respecto de una gestión del talento humano que favorezca el desempeño laboral.</p>		
<p>Hipótesis H3: El personal docente, administrativo y de servicio requiere de la gestión del talento humano al interior de la institución educativa para mejorar su desempeño laboral.</p>		
Variables	Marco de referencia teórico (MT), legal (ML) o institucional (MI)	Análisis
<p><u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsistemas de gestión de talento humano <p><u>DESEMPEÑO LABORAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones del puesto de trabajo - Resultados de la evaluación del desempeño 	<p>(MI) Dentro de la Unidad Educativa Réplica Montúfar, la gestión del talento humano se centra a procesos de distribución de funciones y cumplimiento de la planta óptima y el control, como lo señala el diagnóstico institucional.</p> <p>(MT)El talento humano requiere de una atención preferencial, cuando se reconoce su papel protagónico para la obtención de la calidad del servicio que se proyecta brindar una institución.</p> <p>(ML)La LOSEP, LOEI, Estándares de Calidad Educativa y en general la legislación ecuatoriana reconoce y se adscribe a normas internacionales sobre la atención del talento humano.</p>	<p>Los resultados de la encuesta son determinantes, el 98% de los colaboradores consideran necesaria la gestión del TH de forma directa para mejorar el desempeño laboral.</p> <p>En la entrevista al Administrador Circuitual se recoge que las dificultades que el directivo coordina con el administrador circuitual son puramente de logística, control o plantilla óptima, en cuanto a los problemas de clima laboral solo se realizan reportes al distrito para que se resuelvan en la junta distrital de conflictos.</p> <p>El personal de la institución demanda procesos referentes a mejorar la organización de trabajo, esto se refleja con el 37% de la pregunta 25 de la encuesta y el 100% de la pregunta 12; la coincidencia en las respuestas permite afirmar que el personal reconoce que el desempeño se vería influenciado por la presencia de acciones que organicen las funciones, instrumentos de convivencia, desarrollo , etc.</p>
<p>Confirmación de hipótesis: Se acepta la hipótesis por el personal docente, administrativo y de servicio requiere de la gestión del talento humano al interior de la institución educativa para mejorar su desempeño laboral.</p>		

Elaborado por: Laura Barba M.

4.6. Lineamientos para una propuesta

El desarrollo que ha tenido la gestión del talento humano se debe al reconocimiento de la relación directamente proporcional que existe entre el aporte de los colaboradores, la calidad del servicio o producto y la productividad.

No existe organización, empresa, institución u organismo que aglutine colaboradores, que pueda aspirar desarrollo sin atender de forma integral a su personal; esto implica no solo el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales sino la integración en la planificación estratégica institucional.

Luego de la investigación y con elementos suficientes para afirmar que al interior de las instituciones educativas no se realiza un proceso integral de gestión del talento humano, se establece una propuesta que se describe a continuación:

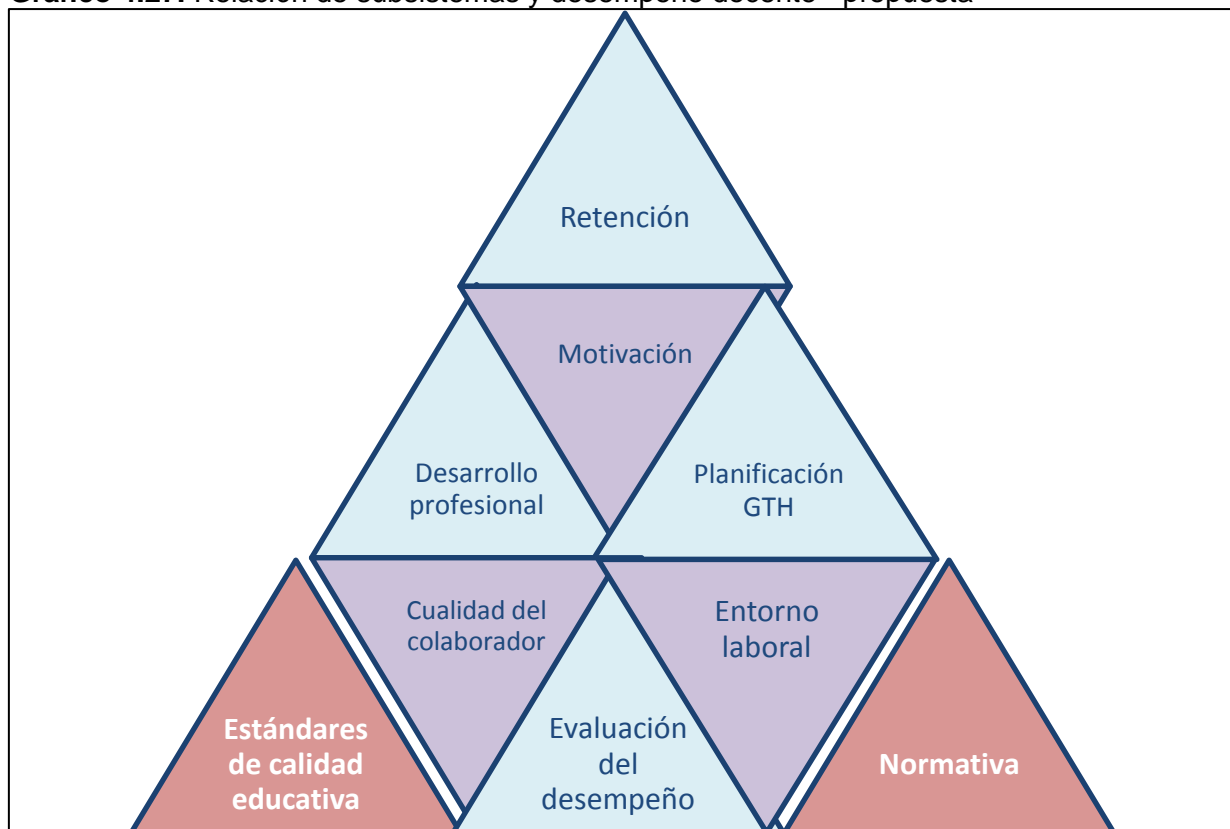
- Es de tipo estructural, para configurar la interacción entre el desempeño laboral y la función de cada subsistema de gestión del talento humano, a través de los siguientes componentes: procedimientos, responsables y funciones.
- La propuesta estará dirigida a ser implementada por los directivos de la institución.
- Se considerarán las siguientes variables de desempeño: motivación, entorno laboral y cualidades de los colaboradores. (OIT 2010).
- Para aportar a los siguientes subsistemas de la gestión del talento humano: planificación de la GTH, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y retención de personal.
- Para el subsistema de integración de personal se establecerán acciones de apoyo, porque en el sector público se desarrolla desde otras instancias, específicamente en el sector educativo está a cargo del INEVAL.
- La propuesta busca aportar para que la institución educativa alcance los estándares de gestión escolar en los que se contempla el talento humano.

El instrumento básico que permitirá la implementación de la propuesta será el Plan Educativo Institucional, que es el instrumento de gestión en el sector educativo.

El siguiente gráfico permite visualizar de qué manera la integración de los subsistemas de la gestión del talento humano aporta directamente a las variables del desempeño, planteadas en esta propuesta.

Por ejemplo: La motivación del personal se ve consolidada, gracias a los procesos de retención, planificación de la GTH y desarrollo profesional.

Gráfico 4.27. Relación de subsistemas y desempeño docente - propuesta



Elaborado por: Laura Barba M.

El gráfico explica la relación entre el desempeño laboral y los subsistemas que formarán parte de la propuesta, además señala con color marrón que la propuesta se sostiene con la normativa pertinente y los Estándares de Calidad Educativa.

4.6.1. Objetivo de la propuesta:

Implementar estrategias estructurales para que la gestión del talento humano sea integral al interior de las instituciones educativas mayores, a través de la normativa vigente y los estándares de calidad educativa.

4.6.2. Alcance

La propuesta está encaminada a lograr un involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa, de manera propositiva y activa, a través de su participación en todos los momentos de la construcción de los planes de mejora. Se involucran los subsistemas de planificación de talento humano y retención.

La propuesta se implementa desde instrumentos institucionales aprobados por la normativa nacional educativa y del servicio público, por tanto puede ser implementada por otras instituciones educativas con las mismas características.

4.6.3. Elementos estructurales

Cuadro 4.19. Descripción de los elementos estructurales

PROCEDIMIENTOS	ESTRATEGIA	DOCUMENTOS TÉCNICOS
Diagnóstico institucional de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo - Conformación de comisión técnica - Coordinación entre las instituciones educativas, Administrador Circuital y Unidad de Talento Humano del distrito. - Selección de una metodología de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de evaluación institucional sobre la base de los Estándares Educativos. - Instrumentos método de planificación.
Construcción de ruta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo - Conformación de comisión técnica - Coordinación entre las instituciones educativas, Administrador Circuital y Unidad de Talento Humano del distrito. - Definición de prioridades de talento humano - Identificación de aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de talento humano - Ruta de mejora de talento humano - Acuerdos y compromisos de todos los involucrados
Empoderamiento de propuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres para generar motivación y emoción de la propuesta - Estrategia de grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de talento humano. - Evaluación de seguimiento - Instrumentos de grupo focal
Evaluación de seguimiento e impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo - Conformación de comisión técnica - Coordinación entre las instituciones educativas, Administrador Circuital y Unidad de Talento Humano del distrito. - Evaluación del desempeño INEVAL y LOSEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de evaluación de la ruta de mejora y del PEI.

Elaborado por: Laura Barba M.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación, se extraen de manera secuencial las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la línea de investigación bajo la cual nació este estudio: Gestión del talento humano en las instituciones educativas y desempeño laboral.

5.1. Conclusiones

- La Ley Orgánica del Servicio Público reconoce los subsistemas de la gestión del talento humano, pero no considera los subsistemas de retención de personal que en varias teorías y afirmaciones de especialistas en la materia, como son Chiavennato, Porter y Sengue y organismos voceros de la materia, consideran importante para una atención integral,
- Procurar el buen desempeño laboral, permite garantizar la consecución de la visión y misión institucional, los colaboradores son la clave de la implementación de la estrategia institucional, esto según varios analistas en la materia, como Porter y Sengue.
- El 75% del personal desconoce quien gestiona el talento humano en la institución, al igual que afirma no estar al tanto de las funciones que cumple.
- El gestor del talento humano expone que su función es la de ser un medio de comunicación entre las instituciones y la unidad de talento humano del distrito; de lo que se responsabiliza es del control del cumplimiento de los lineamientos emitidos en esta materia, por planta central.
- Las estrategias de retención de personal prevén beneficios no solo económicos si no de tipo social, ambiental, salud y motivacional.
- El Ministerio de Educación, al igual que todo el sector público, cuenta con el sistema de gestión de talento humano, en el nivel central y sus niveles desconcentrados; el circuito educativo es una unidad desconcentrada encargada de velar e informar por la correcta ejecución de la política pública al interior de las instituciones educativas.

- El circuito educativo, a través del administrador circuital, tiene la atribución de gestionar el talento humano al interior de las instituciones educativas a su cargo junto con otras responsabilidades de tipo administrativo, financiero y de control. Las gestiones que realiza son de control o comunicación con la Dirección Distrital, más del 70% de los docentes desconocen que es el gestor y menos aún conocen sus funciones.
- El 76% de colaboradores de la Unidad Educativa Réplica Montúfar, del promedio de las preguntas referentes a los subsistemas del talento humano, afirman que no existen subsistemas de retención y planificación dentro de la gestión del talento humano.
- El personal no está de acuerdo con las acciones que se toman luego de la evaluación del desempeño, pues son acciones centradas en beneficios personales, pero consideran deben aplicarse acciones para mejorar el ambiente de la organización.
- El 88% del personal de la institución educativa, considerada para el estudio, afirma que su desempeño mejoraría si existe una gestión del talento humano integral.
- Dentro de las acciones que demuestran buen desempeño laboral, entre el 50 y 75% del personal se encuentra conforme, se mantiene un 13% que es contradictorio y se encuentra totalmente de acuerdo.
- Más del 80% del personal señala que el subsistema de planificación para la gestión del talento humano es indispensable para mejorar el desempeño laboral.
- Más del 80% del personal requiere de acciones integrales para la gestión del talento humano, al interior de la institución educativa; esto guarda relación con el hecho de que más del 75% del personal desconoce cuáles son las funciones del gestor de talento humano y tiene confusión de determinar quién cumple estas acciones.
- De la encuesta se obtiene que, mayoritariamente el personal busca acciones integrales para su bienestar, medidas institucionales con los resultados de la evaluación del desempeño y mejorar su desempeño en cuanto a la calidad del servicio que presta.

5.2. Recomendaciones

- Realizar un proceso de información al personal que labora en las instituciones para poner en conocimiento las funciones referentes a la gestión del talento humano del administrador circuital, a su servicio.
- Gestionar, por parte del administrador circuital, acciones referentes al desarrollo y bienestar del talento humano, para realizar una atención integral no solamente acciones de control; esto debe estar visualizado en una planificación del administrador circuital.
- Emplear los resultados de la evaluación del desempeño, para que, a través de una política pública con sus respectivos lineamientos e instructivos, el directivo planifique acciones integrales para la gestión del talento humano.
- Incluir en el Proyecto Educativo Institucional un componente exclusivo para la planificación de una atención integral del talento humano. El Ministerio de Educación reconoce al proyecto Educativo Institucional, como la herramienta vital para la gestión educativa de manera participativa y propositiva.
- Generar, dentro del PEI, una metodología para la construcción participativa de estrategias que creen los subsistemas de retención y organización de talento humano, alineadas a la política pública.
- Analizar la satisfacción de los beneficiarios y relacionar con la atención integral del personal.
- Incluir dentro del manual de funciones de las instituciones educativas, las específicas relacionadas a la gestión del talento humano, no solo como de control, sino que incluyan todos los subsistemas.

6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2008). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Briones, G. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales* (Cuarta Edición ed.). México: Trillas.
- Cabrera, M. (2011). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Uruguay.
- Casale, G. (2011). *La relación de trabajo: una visión global comparativa*. OIT.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - el capital humano de las organizaciones* (octava edición ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - el capital humano de las organizaciones* (octava ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Código de Trabajo*. (2012). Quito.
- Col. Réplica Juan Pío Montúfar. (2014). *Plan Estratégico Institucional*. PEI, Quito.
- Daft, R. (2007). *Administración Teoría del Diseño Organizacional*.
- Dessler, G. (2012). *Administración de personal* (6ta Edición ed.).
- Espinosa, A. (agosto 18 de 2014). Proceso de recategorización personal docente. (V. medios, Entrevistador)
- Formales, P. (12 de diciembre de 2011). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Administración: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- García, J., Bernal, C., Reding- Bernal, A., & López, J. (17 de agosto de 2013). *Cálculo del Tamaño de la muestra*. Obtenido de Investigación en Educación: <http://riem.facmed.unam.mx/node/132>

- García-Bellido, R., González, J., & Jornet, J. (2010). *Análisis de fiabilidad - Alfa de Cronbach*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de innovaMIDE: http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- MinEduc. (2008). *Unidades Educativas del Milenio*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de <http://educacion.gob.ec/unidades-educativas-del-milenio/>
- MinEduc. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación. (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del PEI*. Quito: Editogram.
- Ministerio de Educación. (enero de 2013). *Sistema Nacional de Educación*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Mora, C. (2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrh>
- Norma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación, Acuerdo ministerial 020 - 2012 (Ministerio de Educación 2012).
- OIT. (20011). *Desempeño Laboral en América Latina - segundo informe*. Recuperado el 19 de diciembre de 2014, de <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- OIT. (15 de Enero de 2003). *Organización Internacional del trabajo*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_187480/lang-es/index.htm
- ONU. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/education.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Informe de seguimiento de la educación para todos 2013 – 2014* (Primera Edición ed.). Paris, Francia.
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). *La relación de trabajo: una visión global comparativo*.
- Placencia, N. (Junio de 2013). La medición del clima laboral - Construcción de instrumentos. *EIDOS*, 33.
- Poo, M., Ledesma, R., & Molina, J. (2010). ViSta: un software para la enseñanza de la estadística y la psicometría. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 52 - 59.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva* (Edición revisada ed.). EEUU: Harvard Collage.

Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Suárez, M., & Tapia, F. (2012). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

Tipología de Istituciones Educativas, MINEDUC-ASRE-0004-2014 (Ministerio de Educación 14 de Febrero de 2014).

Universidad Tecnológica Equinoccial. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*.

Obtenido de

http://www.ces.gob.ec/doc/regimen_academico/proyecto%20de%20reglamento%20de%20rgimen%20acadmico%20para%20segundo%20debate.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Estándares de Calidad Educativa establecidos por el Ministerio de Educación para los Directivos y Docentes de las instituciones educativas del nivel medio

3.4 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO

ESTÁNDARES GENERALES		ESTÁNDARES ESPECÍFICOS	
DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	A.1.1	Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.
		A.1.2	Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.
		A.1.3	Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
2	A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	A.2.1	Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
		A.2.2	Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
		A.2.3	Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.
		A.2.4	Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.
		A.2.5	Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.	A.3.1	Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2	Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3	Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4	Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN PEDAGÓGICA			
1	B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.	B.1.1	Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
		B.1.2	Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.

2	<p>B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.</p>	<p>B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.</p> <p>B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.</p> <p>B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.</p> <p>B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.</p> <p>B.2.5 Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.</p>
3	<p>B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.</p>	<p>B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.</p> <p>B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.</p> <p>B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.</p>
DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS		
1	<p>C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.</p>	<p>C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.</p> <p>C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.</p> <p>C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.</p> <p>C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.</p> <p>C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.</p> <p>C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.</p> <p>C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.</p> <p>C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.</p>
2	<p>C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.</p>	<p>C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.</p> <p>C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p> <p>C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.</p>

3.3 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

ESTÁNDARES GENERALES		ESTÁNDARES ESPECÍFICOS	
DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR			
1	A.1	El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.	A.1.1 Domina el área del saber que enseña. A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia. A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas. A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan.
	A.2	El docente conoce el currículo nacional.	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula. A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/curso que imparte. A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional.
	A.3	El docente domina la lengua con la que enseña.	A.3.1 Usa de forma competente la lengua en la que enseña.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE			
1	B.1	El docente planifica para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	B.1.1 Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje. B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos. B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes. B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje.
	B.2	El docente implementa procesos de enseñanza-aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate.	B.2.1 Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula. B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate. B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos. B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados. B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual. B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.
2			

	B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.
	B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado.
B.3	B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.
	B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.
	B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
	B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.
DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL	
C.1	C.1.1 Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella.
1	C.1.2 Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes.
	C.1.3 Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional.
C.2	C.2.1 Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa.
2	C.2.2 Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución.
	C.2.3 Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales.
C.3	C.3.1 Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que recibe de la comunidad educativa.
3	C.3.2 Valora su labor como docente y agente de cambio.
DIMENSIÓN D: COMPROMISO ÉTICO	
D.1	D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales.
1	D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales.
	D.1.3 Estimula el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo.
D.2	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, la individualidad y las necesidades educativas especiales.
2	D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.
	D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyen a la construcción del Buen Vivir.
	D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes.
D.3	D.3.1 Genera y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario.
3	D.3.2 Promueve acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social.

Anexo 2. Diagnóstico Institucional Unidad Educativa del Milenio Réplica Juan Pío Montúfar, consta de dos 20s; los resultados y el cronograma de los planes de mejora:

**REGISTRO DE RESULTADOS DESARROLLO DE LA RUTA DE LA INNOVACIÓN
INSTITUCIONES REFERENTES**

UNIDAD EDUCATIVA REFERENTE RÉPLICA JUAN PÍO MONTÚFAR

ÁMBITOS	RESULTADOS					OBSERVACIONES
	RIESGO	INDUCCIÓN O FORT.	ESTÁNDARES	PRÁCTICAS EXITOSAS	INNOVACIÓN	
TALENTO HUMANO		1				Autoridades sin nombramiento para el cargo
		1				22 docentes a contrato 46 docentes con nombramiento
	1					Carga horaria no acordes con las jornadas de trabajo de los docentes, los docentes de egb media trabajan 35 horas clase.
			1			8 docentes equivale al 12.7% sin perfil profesional idóneo, por que se encuentran cubriendo áreas no afines a su título.
	1					59 docentes con título de tercer nivel 4 docentes con título 4 nivel y 5 docentes sin título

PLAN PARA LA RUTA DE LA INNOVACIÓN

Nombre de la institución: UNIDAD EDUCATIVA REPLICA "JUAN PÍO MONTÚFAR "

CRONOGRAMA

ESTADO	ACCIONES	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	RECURSOS	CRONOGRAMA													
					AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL		
	Envío de autoridades titulares	Distrito 2	Autoridades distritales	Autoridades inscritas a concurso de autoridades														
	Ser elegible en proceso del SIME	distrito 2	Docentes a contrato	Página web del ministerio de educación SIME														
	Designar una persona encargada que disponga de una base de datos de los docentes para la respectiva inscripción	Jefe de talento humano Ing. Milton Lomas	Autoridades de la institución Personal docente	Página web del ministerio de educación Siprofe														
	Seguimiento a los docentes que asisten al curso	Autoridades académicas	Distrito 2	Distributivo de trabajo														
	Solicitar el certificado de aprobación del curso	Lic Margoth Jaramillo Lic Luis Ayala Jefe de talento humano	Personal docente	Hojas de vida actualizadas														
	Verificar que todos los docentes laboren acorde a su perfil profesional	Autoridades y responsables de distrito	Docentes sin Título	Record de materias en curso, Matrícula o título certificado de SENECYT														
	Solicitar a los docentes legalizar su título																	
	Tramitar la obtención del título																	
	Requerir registro de materias que esta cursando																	

TALENTO HUMANO

Confirme convoke Siprofe

Anexo 3:**ENTREVISTA DIRECTORA NACIONAL DE TALENTO HUMANO
DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

TEMA: La gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral.

OBJETIVO:

- Comprender cómo y quién gestiona el talento humano de las instituciones educativas.

CUESTIONARIO**I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1. ¿Qué áreas del Ministerio de Educación son las encargadas de los procesos de cada subsistema de la gestión del talento humano? (reclutamiento, admisión, mantenimiento, desarrollo, evaluación)
2. De qué manera se articulan las acciones en favor del personal que labora en las instituciones educativas; entre planta central, coordinaciones zonales, direcciones distritales y los circuitos educativos.
3. ¿Qué subsistemas de la gestión del talento humano están bajo la responsabilidad del administrador circuital de las instituciones educativas?
4. ¿Si el personal que cumple la responsabilidad de ser gestor del talento humano, por qué su perfil profesional no permite un título a fin a la gestión del talento humano, para postularse?
5. ¿De qué manera se controla, que dentro de las instituciones educativas se desarrolle una buena gestión del talento humano?
6. ¿Qué acciones se realizan luego de contar con los resultados de la evaluación del desempeño del personal docente, administrativo y de servicio?
7. ¿Quién es el responsable al interior de las IE y qué acciones realiza para aportar el buen desempeño docente?
8. ¿Considera que las diferencias en las condiciones laborales de acuerdo al tipo de contrato o personal, afectan el desempeño laboral?

Anexo 4:

**ENTREVISTA ADMINISTRADOR CIRCUITAL
UNIDAD EDUCATIVA RÉPLICA JUAN PÍO MONTÚFAR**

TEMA: La gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral.

OBJETIVO:

- Comprender cómo y quién gestiona el talento humano de las instituciones educativas.

CUESTIONARIO**I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1. Como gestor del talento humano, ¿conoce qué procedimientos debe realizar para apoyar el buen desempeño del personal?
2. Usted considera que su perfil profesional, le permite desempeñarse como gestor del talento humano.
3. ¿Usted, cuál de los siguientes procedimientos aplica?
Reclutamiento, admisión, mantenimiento, desarrollo, evaluación del desempeño
4. ¿De qué manera se controla, que dentro de las instituciones educativas se desarrolle una buena gestión del talento humano?
5. ¿Usted, planifica para realizar los procedimientos de la gestión del talento humano y con qué otras áreas o personas coordina?
6. ¿Los docentes acuden a usted para mejorar su desempeño?
7. ¿Con respecto a la gestión del talento humano, qué dificultades ha tenido la institución en el transcurso de este año lectivo?
8. Como gestor del talento humano ¿Cómo verifica que el directivo?:
 - vele por las condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
 - planifique y gestione la obtención y distribución de recursos.
 - enmarque su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
 - demuestre en su gestión

Anexo 5:**ENCUESTA A PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA RÉPLICA JUAN PÍO MONTÚFAR**

TEMA: La gestión del talento humano al interior de las instituciones educativas públicas y su repercusión en el desempeño laboral.

OBJETIVO:

- Identificar de qué manera repercute los subsistemas de gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio.
- Explorar si el personal docente, administrativo y de servicio requiere de la gestión del talento humano al interior de la institución para mejorar su desempeño laboral.

INSTRUCCIONES:

- A continuación se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted.
- Lea detenidamente cada enunciado, marque una de las alternativas propuestas con una X dentro de la casilla correspondiente
- Se solicita sinceridad en sus respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación (Marque con una X una sola opción de respuesta)

1. ¿A qué grupo de personal pertenece?

Personal de Personal Administrativo Personal Docente

2. Seleccione su sexo

Femenino Masculino

3. Tiempo de servicio en la institución

0 – 1 año 11 meses	<input type="checkbox"/>
2 – 4 años 11 meses	<input type="checkbox"/>
5 – 7 años 11 meses	<input type="checkbox"/>
8 – 10 años 11 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 11 años	<input type="checkbox"/>

4. Seleccione su nivel de instrucción formal culminado.

Bachiller	
Normalista	
Tecnólogo	
Licenciado	
Magister	

5. Seleccione su grupo de edad

22 a 30 años	
31 a 40 años	
41 a 50 años	
51 a 60 años	
61 años o más	

6. Jornada de trabajo

Vespertina	
Matutina	

7. ¿Conoce usted quién es el encargado de la gestión del Talento humano dentro de las instituciones educativas?

Rector	
Vicerrector	
Inspector general	
Administrador circuital	
No conozco	

8. ¿Conoce cuáles son las funciones del gestor del talento humano de su institución?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

9. ¿Considera que el PEI incluye acciones en favor de la buena gestión del talento humano?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

Dentro de su institución se realizan los siguientes procesos:

	1	2	3	4	5
10. Proceso inducción al personal nuevo					
11. Proceso de formación continua					
12. Proceso de organización de personal (plan de carrera, análisis de puestos, otras)					
13. Proceso de evaluación del desempeño					
14. Proceso de retención (salud y seguridad, relaciones laborales, recompensas, etc.)					

15. ¿Cuál de los procesos antes mencionados, cree usted son indispensables para la gestión del talento humano, al interior de la institución educativa, no sede otras áreas desconcentradas del MinEduc?

--

16. ¿Se siente satisfecho con la gestión de talento humano en su institución?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

17. ¿Con los resultados de la evaluación del desempeño docente qué acciones se realizan al interior de la institución educativa?

	Seleccione
Reconocimiento económico	
Reconocimientos verbales	
Cambio de funciones	
Capacitación y desarrollo profesional	
Nada	

¿En qué medida ha realizado satisfactoriamente las siguientes funciones?

	1	2	3	4	5
18. Cumplir con mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
19. Brindar atención de calidad a todas las personas que se benefician de nuestro servicio					
20. Trabajar de forma colaborativa					
21. Mantener conocimiento sólido para respaldar el trabajo					
22. Respetar los tiempos establecidos para cada actividad y función					
23. Demostrar una actitud propositiva					

24. ¿Cree usted que contar con un sistema de gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas, mejora el desempeño docente?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

25. ¿De qué manera influencia la gestión interna del talento humano?

	Seleccione
Mejora la organización del trabajo	
Mejora la calidad del servicio	
Mejora el ambiente de trabajo	
Estimula el desarrollo profesional	

¡Gracias por su colaboración!