



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

**GENERACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DE FUNCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el Grado
de Magíster en Gestión del Talento Humano**

Autora

Fanny Rosario Vargas Alvarado

Director

Ing. Jaime Manuel Saavedra Alberca

Quito - Ecuador
Junio - 2013

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DE TRABAJO

YO, **VARGAS ALVARADO FANNY ROSARIO**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Fanny Rosario Vargas Alvarado
2100008776

**INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por la Sra. Fanny Rosario Vargas Alvarado, previo a la obtención del Grado de Magíster en Gestión del Talento Humano, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los tres días del mes de enero del 2013

Ing. Jaime Manuel Saavedra Alberca

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial a una etapa más mi vida profesional.

Al Ingeniero Jaime Saavedra, le agradezco por todo su acompañamiento en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que con su paciencia, dedicación, motivación y apoyo incondicional permitió la culminación de mi tesis.

De igual forma a los señores Evaluadores: Magíster Mercedes Sarrade y Doctor Juan Gustavo Santamaría por orientarme con sus amplios conocimientos y experiencia en todo el desarrollo del trabajo de investigación.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y persona productiva para el país.

Fanny R. Vargas A.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de investigación:

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, quienes me dieron la vida, los primeros escalones para continuar con mis estudios y gracias por permitirme alcanzar una de las etapas más de mi vida profesional y por ser ejemplo de lucha contra las adversidades.

A mis hijos Anahy Mishell, Ángelito Joshua, Arelys Sarahy y a mi esposo, por estar conmigo y comprender las jornadas en las que estuve ausente en todo el proceso de mí estudio, ya que ellos han sido mi motivación y por el que lucharé toda mi vida.

A mis familiares, amigas y amigos que han sido fuente de inspiración en cada paso que he dado en mi vida personal y profesional de verdad a todas gracias.

Fanny R. Vargas A.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DE TRABAJO	ii
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIAS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	xiii
RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO.....	1
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I.....	7
1. EL PROBLEMA.....	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Formulación del Problema.....	10
1.3. Sistematización del problema o interrogantes	10
1.4. Objetivos de la investigación	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Justificación de la investigación.....	11
1.6. Alcance de la investigación	13
CAPÍTULO II.....	14
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	14
2.1. Marco de referencia o (antecedentes de la investigación).....	14
2.2. Marco teórico	18
2.2.1. Modelo	18
2.2.2. Modelo de Gestión.....	18
2.2.3. Importancia de la administración de recursos humanos.....	19
2.2.4. Gestión del talento humano.....	20
2.2.5. Importancia del talento humano en las organizaciones.....	22

2.2.6. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas	23
2.2.7. Sistema integrado de desarrollo del talento humano en el sector público	24
2.2.8. Descripción general de la Institución	30
2.3. Marco conceptual	53
2.4. Marco legal	58
2.5. Marco temporal, espacial	58
2.6. Sistema de hipótesis general	58
2.7. Sistema de variables	59
2.7.1. Conceptualización de las Variables	59
CAPÍTULO III	61
3. MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. Diseño de la investigación	61
3.2. Tipo de la investigación	62
3.2.1. Investigación de campo	62
3.2.2. Investigación documental	62
3.3. Métodos de la investigación	63
3.3.1. Métodos empíricos	63
3.3.2. Métodos teóricos	64
3.4. Población y muestra	65
3.4.1. Población	65
3.4.2. Muestra	66
3.5. Operacionalización de variables	67
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
3.7. Confiabilidad de validez de instrumentos	70
3.7.1. Confiabilidad	70
3.7.2. Validez	70
CAPÍTULO IV	72
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
CAPÍTULO V	88
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88

CAPÍTULO VI.....	91
6. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
6.1. Presentación	91
6.2. Objetivos de la propuesta	92
6.2.1. Objetivo general.....	92
6.2.2. Objetivos específicos	92
6.3. Justificación.....	93
6.4. Fundamentación teórica de la propuesta	94
6.4.1. Sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público	102
6.4.2. Desarrollo de la propuesta.....	103
6.4.2.1. Subsistema de planificación del talento humano.....	104
6.4.2.2. Subsistema de clasificación de puestos del servicio público.....	110
6.4.2.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	115
6.4.2.4. Subsistema de formación y la capacitación	121
6.4.2.5. Subsistema de evaluación de desempeño	135
6.4.3. Programas de bienestar social con enfoque intercultural con la participación de los pueblos y nacionalidades indígenas.	141
6.4.3.1. Actividades que posibiliten la integración y motivación en la institución	142
6.4.3.2. Servicios al personal.....	144
6.4.3.3. Fortalecimiento de la identidad cultural, rescate y revalorización de las manifestaciones culturales de nuestros pueblos.....	145
6.4.4. Estrategias de comunicación	151
6.4.5. Políticas para el ingreso del personal a la dirección nacional de educación intercultural bilingüe.....	152
6.5. Factibilidad de la propuesta	153
6.5.1. Recursos materiales.....	153
6.5.2. Recursos financieros	154
6.5.3. Talento humano	154
6.5.4. Legal	154

6.6. Evaluación de la propuesta	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS:	162
ANEXO A	163
ANEXO B	165
ANEXO C	167
ANEXO D	168
ANEXO E	171

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	pp
Tabla 2.1 Nacionalidades Indígenas con sus respectivas lenguas	40
Tabla 2.2 Pueblos Indígenas distribuidas por provincias	41
Tabla 3.1 Matriz de Operacionalización de Variables	67
Tabla 3.2 Matriz de técnica e instrumentos	69
Tabla 5.1 Matriz de conclusiones y recomendaciones	88
Tabla 6.1 Clases de puestos institucionales	113
Tabla 6.2 Definición de puestos y su rol.....	114
Tabla 6.3 Proyecto de la Capacitación	129
Tabla 6.4 Indicadores de Evaluación	157

ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO	pp
Gráfico 2.4 Principios del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal...	26
Gráfico 2.5 Fases de la Capacitación.....	29
Gráfico 2.1 Distribución porcentual de los puestos institucionales en la DINEIB.	47
Gráfico 2.2 Principios del Modelo de Educación Intercultural Bilingüe.....	49
Gráfico 2.3 Valores de la organización.....	51
Gráfico 4.1 Pregunta 1. ¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda el Área del Talento Humano?	72
Gráfico 4.2 Pregunta 2. ¿Cómo calificaría la atención a su desarrollo personal y profesional en la DINEIB?	73
Gráfico 4.3 Pregunta 3. ¿Considera usted que las capacidades y habilidades son importantes para lograr mayor productividad?	74
Gráfico 4.4. Pregunta 4. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un Modelo de Gestión para mejorar el servicio al talento humano de la DINEIB?	75
Gráfico 4.5 Pregunta 5. ¿Recibe Capacitación?	76
Gráfico 4.6 Pregunta 6. ¿Cree que la capacitación es efectiva para su desarrollo y mejora de sus funciones en la DINEIB?	77
Gráfico 4.7 Pregunta 7. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación en la DINEIB?	78
Gráfico 4.8 Pregunta 8. ¿Con que frecuencia se comunica usted en su lengua materna?	79
Gráfico 4.9 Pregunta 9. ¿Cuál cree usted que es el medio más eficiente para comunicarse con el cliente interno?	80
Gráfico 4.10 Pregunta 10. ¿Ud. conoce el sistema de evaluación de desempeño mediante el cual es evaluado?	81
Gráfico 4.11 Pregunta 11. ¿Cómo calificaría la evaluación de desempeño realizado por los Líderes?.....	82

Gráfico 4.12 Pregunta 12. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus Líderes luego de los resultados de la evaluación de desempeño?	83
Gráfico 4.13 Pregunta 13. ¿Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo?	84
Gráfico 4.14 Pregunta 14. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como servidor público?	85
Gráfico 4.15 Pregunta 15. ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral? .	86
Gráfico 4.16 Pregunta 16. ¿Conoce Ud. el tipo de programa con que cuenta la DINEIB para elevar la motivación del personal y su desarrollo del T.H.?	87
Gráfico 6.1 Modelo de Gestión de la Función del talento humano	101
Gráfico 6.2 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	102
Gráfico 6.3 Estructura del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano ..	103
Gráfico 6.4 Análisis del entorno.....	108
Gráfico 6.5 Planificación del talento humano	109
Gráfico 6.6 Reclutamiento de Selección de Personal	119
Gráfico 6.7 Objetivos de la capacitación	123
Gráfico 6.8 Fases para elaborar el PAC.....	126
Gráfico 6.9 Evaluación de la Capacitación	134
Gráfico 6.10 Responsables del Subsistema de Evaluación	136

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍAS	pp
Fotografías 6.1 Integración y motivación.....	142
Fotografías 6.2 Manifestaciones culturales de los pueblos y nacionalidades	146
Fotografías 6.3 Concurso de la toma de la chicha (asuwa upina).....	147
Fotografías 6.4 Festival deportivo intercultural de las Nacionalidades del Ecuador	148
Fotografías 6.5 Exposición de materiales educativos de las Nacionalidades	149
Fotografías 6.6 Comidas típicas de las Nacionalidades Indígenas	150

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

En la actualidad nos exigen cambiar la forma de administrar y gestionar a las personas considerándose éstas en el capital más valioso que pueden tener las instituciones ya que con sus conocimientos, habilidades, experiencias nos permiten los logros institucionales.

Sin embargo, la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe-DINEIB no ha logrado desarrollar una adecuada gestión de acuerdo a las expectativas y necesidades del talento humano, por cuanto hasta el momento han venido realizando actividades administrativas, dejando de lado los demás componentes del sistema de desarrollo de talento humano.

Razón por la cual se determinó la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión para mejorar de la calidad de función del talento humano en la DINEIB y para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual de la institución.

El Modelo de Gestión servirá de guía para aplicar de manera adecuada el sistema de desarrollo de talento humano para mejorar las competencias, para elevar la motivación e integración de su personal generando un valor agregado para el mejoramiento continuo de la organización.

Con el propósito de fundamentar la investigación, se consideró las principales ideas, criterios y conceptos de los distintos autores relacionados sobre el tema objeto de estudio, entre otros, la importancia de la administración de recursos humanos, la gestión del talento humano, la importancia del talento humano en las organizaciones, aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas y sobre todo los subsistemas de planificación de talento humano, clasificación de puestos, Reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación de personal y evaluación de desempeño que es la base esencial donde el Área del Talento Humano debe aplicar para el desarrollo del personal de la organización.

La investigación en función de sus objetivos propuestos se sustentó en una Investigación Descriptiva tomando en cuenta las estrategias metodológicas para dar solución al problema planteado en esta investigación.

En lo que respecta a la Investigación de Campo los datos se recogieron con distintas técnicas de manera directa de la institución ya que nos ayudó tener una perspectiva más clara del problema, permitiendo obtener información para establecer conclusiones del caso.

Además se apoyó en el Método Científico ya que ayudó a señalar los procedimientos a seguir de manera lógica y para encontrar las soluciones a los problemas de investigación que nos permitió obtener la información adecuada, con la finalidad de lograr y alcanzar los resultados reales que admitan desarrollar un modelo de gestión coherente de acuerdo a la realidad de la institución, para lo cual se utilizó el Método Empírico y el Método Teórico.

En esta encuesta aplicada se puede evidenciar que el personal requiere atención en lo que respecta a la capacitación, evaluación, planificación, comunicación y bienestar social, donde consideran aspectos importantes para su desarrollo tanto personal como profesional. Las recomendaciones más relevantes en mejora en la gestión del talento humano que satisfaga estas necesidades están planteadas en la propuesta de este proyecto.

A continuación se describen las palabras claves utilizadas en la investigación tales como: talento, gestión, administración, educación, competencia, humano, bilingüe, intercultural, pueblos, nacionalidades, procesos.

Job Summary Grade (Spanish, English)

At present we require changing the way they handle and manage these people considered the most valuable asset you can have institutions with the knowledge, skills, experiences are who we allow the achievements of the organization.

As people are the cornerstone and the reason for the organizations, DINEIB has failed to develop adequate human talent management to match the expectations of staff, has determined that your attention has focused only on administrative activities. With the precedent cited identified the need to implement a management model to help us improve the care and development of public servants DINEIB, for it was a diagnosis of the current state of talent management in the institution.

In order to substantiate the investigation considered the main ideas, approaches and concepts related to different authors on the subject being studied, among others, the importance of managing human resources, talent management, the importance of human talent in organizations, fundamental aspects of modern management of people and above all the subsystems of talent management is the essential foundation to manage for the staff of the organization.

The research based on their objectives was based on a descriptive research taking into account the methodological strategies to solve the problem posed in this research.

With respect to the field research data were collected with different techniques directly to the institution and helped us to get a clearer picture of the problem by allowing information to establish conclusions.

Also relied on the scientific method as it helped me to point out the procedures to follow logically and solving research problems, we have obtained the right information, in order to accomplish and achieve real results that support the

development of a model coherent management according to the reality of the institution, which was used for the empirical and theoretical method.

As the survey can be applied to evidence that the staff needs more attention in terms of training, evaluation, planning, communication and social welfare, which they consider important aspects of your personal and professional development. Recommendations for implementing a management model that meets these needs are outlined in the proposal for this project.

Below are the keywords used in research such as talent management, administration, education, competition, processes, human, bilingual, intercultural, indigenous people.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, hemos visto cómo ha ido evolucionando la nueva administración y gestión del talento humano, antes únicamente se hablaba de personal, posterior se reemplazó con el término Recursos Humanos, hoy en la actualidad se utiliza el término de Talento Humano, estos cambios han ido evolucionando por las nuevas exigencias del mundo actual, sin duda en algunas organizaciones han cambiado sus formas de administrar y gerenciar al talento, convirtiéndole en una de las principales fuentes de ventaja competitiva que generan sostenibilidad a las organizaciones.

El propósito fundamental en esta investigación es dar a conocer la importancia que es la gestión del talento humano en la organización, donde las funciones y actividades no solo deben medirse en la rentabilidad económica, que muchas veces las organizaciones dejan de lado el esfuerzo humano.

El presente estudio trata de elaborar un Modelo de Gestión para el mejoramiento de la calidad de función del talento humano de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe-DINEIB, por ello se han considerado las particularidades del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe e incorporado lo primordial a la normatividad de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP y los aspectos técnicos investigados, éste trabajo está enfocado a buscar el mejor medio para aplicar y mejorar el sistema de desarrollo del talento humano por cuanto en la organización está ausente.

Sin lugar a duda será de gran utilidad práctica para el área del Talento Humano que contribuirá de manera técnica en el desarrollo integral para mejorar la calidad de vida (el sumak kawsay) del personal y así tener una organización fortalecida con alto nivel de competitividad.

A continuación se presenta cada uno de los capítulos que contiene en esta investigación.

En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema de la investigación, la formulación del problema, sistematización del problema, los objetivos tanto generales como específicos, la justificación y el alcance de la investigación.

En el segundo capítulo, se describe el marco de referencia; el marco teórico que contiene las principales ideas, conceptos, opiniones de los diferentes autores relacionado al tema objeto de estudio; además consta la descripción general de la institución que es la DINEIB, las principales experiencias educativas que han sido sustento para la oficialización del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe y los productos que ofrece a los Pueblos y Nacionalidades Indígenas del Ecuador, seguido el marco conceptual; el marco legal; marco temporal; espacial; sistema de hipótesis y el sistema de variables.

En el tercer capítulo se analiza la metodología de la investigación utilizada en el trabajo desarrollado.

El cuarto capítulo abarca sobre el análisis, interpretación de los resultados.

El quinto capítulo se menciona las conclusiones y recomendaciones; y,

El sexto capítulo contiene la propuesta del Modelo de Gestión del talento humano.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en las instituciones, esto se refiere que las organizaciones cuenten con personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, proporcionando los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación, compromiso y la productividad en la organización, que identifica las necesidades de las personas para encaminar programas como es la capacitación continua, bienestar social, comunicación, evaluación, selección de personal y planificación del talento humano.

Según Chiavenato (2009) menciona que “para crear valor y lograr resultados, el Área de Talento Humano, debe ubicarse no solo en las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que les permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización”.

Tomando como base este antecedente es necesario mencionar que el talento humano juega un papel importante en las empresas por cuanto la tendencia actual de las organizaciones públicas y privadas es el logro de objetivos a través del capital humano.

Siendo el motivo de la investigación la generación de un modelo de gestión para la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe-DINEIB es necesario mencionar la situación actual de esta organización.

Durante los 24 años de vida institucional la DINEIB ha incorporado servidores públicos para todas las áreas y en razón de la misión de la organización las

autoridades de turno han dado paso a la suma de profesionales con fortalezas en el área de Educación, lo cual sin duda ha contribuido en el campo técnico pedagógico, siendo la DINEIB una institución pública encargada de administrar el servicio educativo de carácter intercultural bilingüe en las poblaciones indígenas del país, en sus diferentes lenguas, niveles y modalidades.

Por lo expuesto, la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe no cuenta con personal formado en el Área del Talento Humano, pues los miembros que integran esta Unidad son especialistas en la rama de educación, lo cual revela la dificultad para identificar y aplicar de manera adecuada el sistema integrado de desarrollo del talento humano que abarca los subsistemas de: planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación de personal y evaluación de desempeño, por tanto su atención se ha centrado en actividades administrativas dejando de lado los demás componentes organizacionales que son indispensables para alcanzar los objetivos fundados también en el desarrollo del talento propio formado en base a sus necesidades y con un claro sentido de pertenencia; factores que estimulen su creatividad y aporte continuo.

El sistema de desarrollo de talento humano está ausente en la DINEIB, y esto puede identificarse por características evidentes como:

Ausencia del Subsistema de Planificación del Talento Humano establecido en el recurso actual disponible basado en competencias y necesidades a corto, mediano y largo plazo, con el objeto de garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Ausencia del Subsistema de Formación y Capacitación de Personal, los cursos lo realizan por petición de los funcionarios y no en base a una

programación ni investigación de necesidades basadas en un diagnóstico que direccionen los requerimientos de la función con las reales capacidades de los funcionarios.

Por lo expuesto la institución no cuenta con un plan anual de capacitación programada y esto se puede evidenciar además en el informe del Examen Especial de la Contraloría General del Estado realizado a la DINEIB (ANEXO A).

Ausencia de una comunicación apropiada en la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño, los resultados de la evaluación no permite visualizar un real aporte del desempeño de las funciones tendientes a fortalecer la gestión institucional, tampoco son considerados para identificar su potencial, establecer programas de capacitación y estímulos, por lo que no prepararon ni administraron adecuadamente el subsistema de evaluación de desempeño, esto se puede evidenciar a más en el Informe del Examen Especial emitido por la Contraloría General del Estado (ANEXO A-1).

Ausencia en la aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, los profesionales asignados a esta tarea muy importante, tienen escasa o nula formación en la aplicación de procedimientos que promuevan la atracción y retención del mejor talento, por cuanto a la DINEIB han ingresado personal sin previo concurso de merecimiento y oposición en algunos casos (ANEXO B), esto ha ocasionado que sean observados por la Auditoría Interna del Ministerio de Educación y la Contraloría General del Estado (ANEXO C).

Esta situación deja visualizar el problema de la DINEIB como la carencia de un modelo de gestión que mejore la calidad de atención al talento humano, pues con lo narrado se explica que los profesionales con los que hoy cuenta la organización han reservado sus acciones para la línea educativa, lo cual es

bueno, pero será mucho mejor si logran incorporar herramientas propias para el desarrollo del talento.

El no partir proporcionando a la Unidad de Talento Humano de una guía básica de desarrollo de la gente pudiera generar un estancamiento en las metas y hasta fuga de talentos, lo cual será muy negativo considerando que durante los 24 años ya han conocido muy bien el sistema para mantener y promover el desarrollo de la educación intercultural bilingüe.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera podría incidir la aplicación del Modelo de Gestión del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe en el desarrollo de competencias de los servidores públicos?

1.3. Sistematización del Problema o Interrogantes

¿Actualmente cómo es la gestión del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural bilingüe-DINEIB?

¿Cuán necesario será generar un Modelo de Gestión del talento humano en la DINEIB?

¿En qué medida el Modelo de Gestión del talento humano podría ayudar a desarrollar y fortalecer las competencias de los servidores públicos de la DINEIB?

¿El Modelo de Gestión del talento humano en la DINEIB podría ser uno de los elementos para fortalecer el desarrollo organizacional?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Generar un Modelo de Gestión para el mejoramiento de la calidad de función del talento humano de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, como principal instrumento desarrollo de competencias.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.
- Determinar los subsistemas de impacto que contribuirán al Modelo de Gestión para el desarrollo del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.
- Elaborar un Modelo de Gestión para la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.

1.5. Justificación de la Investigación

Las exigencias del mundo actual, la construcción de nuevos escenarios, la aparición de nuevas herramientas administrativas generan organizaciones más competitivas en el que el manejo inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Sin embargo, la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe hasta el momento no ha logrado fortalecer la administración y gestión del talento humano, por lo que presenta una serie de problemas que han impedido la adecuada utilización e implementación del sistema de desarrollo del talento

humano conforme a la normativa vigente y no han aprovechado al máximo desarrollo de estas, por cuanto su atención se ha centrado en actividades administrativas tales como, entre otros elaboración de acciones de personal por nombramientos, vacaciones, renunciaciones, acuerdos ministeriales, resoluciones, control de asistencia, dejando de lado los subsistemas de desarrollo que hoy sostienen a las organizaciones, en tal virtud no disponen de una herramienta sólida liderada por la Unidad de Talento Humano.

Por lo expuesto es necesario proponer un modelo de gestión que dirija la adecuada aplicación de los subsistemas de la gestión del talento humano por cuanto esta propuesta surge de un estudio científico recogido en el lugar de los hechos y en base a documentos que reposan en la institución que nos ayudaron a enriquecer la investigación.

Pues con el Modelo de Gestión propuesto se beneficiaran entre otros, principalmente los servidores públicos de la DINEIB que contribuirá al desarrollo de sus competencias capaces de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia, participación y responsabilidad, así fortalecer el clima organizacional y un ambiente laboral fuerte.

Contar con el Modelo de Gestión pues generará un gran impacto ya que cuyos resultados ayudará a fomentar las habilidades, conocimientos, gestión y derechos de las y los servidores públicos de la DINEIB con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia y eficacia en el servicio público, así lograr el éxito anhelado por ambas partes.

Sin duda será de gran utilidad práctica y un aporte para los profesionales del área del Talento Humano por cuanto esta herramienta permitirá mejorar la calidad de servicio en la organización.

1.6. Alcance de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proveer una herramienta de trabajo a los administradores y profesionales que laboran en las Áreas del Talento Humano de la Educación Intercultural Bilingüe para garantizar su desempeño con calidad.

Esta investigación se ejecutó en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, para lo cual se trabajó sobre un universo total de 60 funcionarios pertenecientes a las áreas: Administrativa-Financiera, Talento Humano, Asesoría Jurídica, Planeamiento, Comunicación y Área Académica de la institución, distribuidos de la siguiente manera:

25 servidores públicos de las áreas: Administrativa Financiera, Talento Humano, Asesoría Jurídica y Planeamiento y 35 Técnicos del Área Académico.

CAPÍTULO II

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. Marco de Referencia o (Antecedentes de la Investigación)

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital para el progreso, llegando ser la razón la institución.

Hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano, que ha venido evolucionado a partir de importantes cambios, esto al comienzo de la Revolución Industrial.

Razón por el cual hoy en día el capital humano constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. El servicio de calidad, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se han tornado en uno de los medios de gestión clave para agregar y construir valor en las instituciones.

En este contexto, el talento humano es un componente esencial para la prestación de servicios de calidad, pero en algunas organizaciones empresariales sus principales objetivos son la producción y el beneficio económico, en muchos casos con menosprecio de los valores humanos y la dignidad de las personas.

A continuación se menciona los diferentes trabajos de investigación relacionadas con la problemática motivo de estudio.

María Augusta Barros (2010) en su trabajo de Tesis denominado Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano en el servicio de Rentas Internas, dentro del análisis realizado la tesista encontró varias causas para contar con un sistema formal de gestión de personal, teniendo como consecuencia un desarrollo inadecuado del talento humano de la organización y una baja motivación del personal, afectando así la eficiencia, productividad y competitividad dentro de la organización.

El objetivo principal de la autora ha sido diseñar un modelo de gestión del talento humano del servicio de Rentas Internas, a fin de incrementar la competitividad y determinar el rol actual de los empleados de la organización para identificar las actividades que realiza el Servicio de Rentas Internas, en cuanto a su administración del talento humano.

Debido al nuevo enfoque que se está dando al Área del Talento Humano en la actualidad las organizaciones involucran a las persona como principal activo de la organización dentro de lo cual los subsistemas son parte de esta gestión que orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo del talento humano ya que el mismo contribuye con conocimientos, habilidades y capacidades que dinamizan a las organizaciones.

Por lo que la autora involucra a la persona como principal activo de la organización por ende se tomará como referente para esta investigación los nuevos enfoques que se están dando al talento humano.

Paulina Lorena Tello (2007) en su Tesis titulado Propuesta de un Sistema para el Desarrollo del Talento Humano, hace referencia a la necesidad de contar con un sistema estructurado de la gestión del talento humano para elevar el autoestima y motivación a los colaboradores de la organización.

La autora en su investigación se apoyó dentro de un campo teórico-práctico lo cual le permitió realizar un análisis con la información adicional obtenida durante el estudio.

El tipo de investigación que utilizó es cuantitativo, analítico y explicativo que le ayudó a encontrar las razones o causas que ocasionaron ciertos fenómenos.

El objetivo principal que plantea la autora es proponer un sistema de desarrollo para el talento humano de manera sistemático y estructurado, encaminado a la solución de problemas prácticos, concretos planteados por una realidad específica del personal de la empresa.

Como se observa en este trabajo la autora enfoca al talento humano de la organización ya que su interés se basa en elevar el autoestima y motivación a los colaboradores de la organización y pretende ayudar a los directivos a generar productividad, competencia para alcanzar los objetivos fundados en la organización.

Según Armando Camejo (2008), en su Investigación realizada sobre el Modelo por Competencias, manifiesta el autor “que la conducción de los recursos humanos actual llamado talento humano a través de un enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la manera de pensar y desarrollar a la gente en función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores”. Significa entonces que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlos con la estrategia empresarial para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización los que aporten con sus competencias al logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento del futuro del mundo globalizado y competitivo.

En esta investigación se puede evidenciar que las organizaciones deben generar competencias al talento humano para que obtengan resultados positivos.

Fernando Vásconez (2002) en su trabajo de Investigación titulado La administración del talento humano eficiente y eficaz del Registro Civil para la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, el autor menciona “que conlleva a determinar la necesidad de que el Ecuador y las instituciones públicas, realicen todos los esfuerzos, en forma permanente, para lograr la Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, con la participación en los procesos tendientes a lograr la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, bajo nuevos esquemas de una gestión empresarial moderna, con estrategias y técnicas administrativas laborales que permitan a los empleados un mayor grado de información, capacitación y motivación para lograr la excelencia empresarial que sirva luego, para el desarrollo sostenido del Ecuador”.

Lo manifestado por el Tesista comparto, que el talento humano debe ser considerado como tal, por ende las organizaciones deben planificar la gestión y la administración del talento humano como uno de los elementos más valiosos para alcanzar la eficiencia y eficacia, asumiendo con responsabilidad su función.

En esta investigación, la metodología que utilizó el autor es el método inductivo-deductivo ya que esta combinación de metodología permitió abarcar hechos simultáneos, partiendo de hechos generales a hechos específicos o viceversa para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones, para la recolección de los datos realizó mediante un cuestionario dirigido para el cliente interno y externo, además el autor manifiesta que con la observación en forma directa se concretó las posibles causas que le ayudaron a esclarecer el objetivo de estudio.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Modelo

El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir los cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que un modelo sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos.

El modelo tiene diversos usos y significados. Según el diccionario de la Real Académica (RAE), un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección”

De esta manera, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

2.2.2. Modelo de Gestión

El modelo de gestión “es un esquema para la administración de una entidad. y que pueden ser aplicados tanto en las empresas privadas como en la administración pública, se puede decir que cada institución tiene una forma de gestionar de acuerdo a los requerimientos y necesidades del talento humano, en el que se basan para desarrollar sus políticas, acciones y con esto pretenden alcanzar los objetivos”. No solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización, sino también para que ésta capacidad colectiva de hacer aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos.

Incorporar un modelo de gestión involucra entonces, un gran desafío estratégico, implica tomar conciencia del modelo de gestión, de sus limitaciones, de cómo nos perjudica en algunas cosas pero también de cómo nos facilita otra, el modelo de gestión implica plantearse las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos?, Hacia donde queremos ir? y ¿Cómo lo estamos haciendo?, generar un modelo de gestión no es solo contar con una herramienta administrativa, si no que todos conozcan para mejorar el desarrollo del talento humano con que cuenta la institución.

2.2.3. Importancia de la administración de recursos humanos

Es indudable que el elemento más importante en toda organización es el talento humano que con la habilidad, capacidad y motivación a las personas puedan desempeñar sus tareas y responsabilidades de mejor manera, esto radica el éxito de las organizaciones; su talento, es capaz de superar cualquier deficiencia que pudiera existir en cuanto a disponibilidad y comportamiento de los otros recursos.

La administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa. Por ende un personal competente es la condición sine qua non de un servicio eficaz.

Se manejan en forma concurrente recursos materiales, financieros y tecnológicos, pero su utilización óptima invariablemente depende de la idoneidad y de la eficiencia de los recursos humanos.

Chiavenato (1994, p.123) manifiesta “que la administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”

Silva (2009, p.63) sustenta que “La administración de personal, se caracteriza por la naturaleza peculiar de las políticas, directrices y de las formas fundamentales de organización”.

Chiavenato (2009, p.42), Respecto a la Administración de Recursos Humanos manifiesta “que se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? de una manera amplia e irreversible; deja de ser Administración de Recursos Humanos para transformarse en Gestión del Talento Humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartida, transparente y descentralizadora”.

Investigación en Recursos Humanos, **David Sirota, autor de *The enthusiastic employee***, opina que, “en realidad, el Departamento de Recursos Humanos tiene tres funciones: realizar labores administrativas, ser un socio estratégico y ver al empleado como un cliente. La parte esencial de este enfoque centrado en el empleado como cliente consiste en trabajar con la gerencia para desarrollar políticas, prácticas y filosofías dirigidas a crear una verdadera fuerza laboral motivada y dedicada a sus tareas” (**Werther, Keith Davis, 2008, p.20**).

2.2.4. Gestión del talento humano

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Chiavenato (2009, p.50) administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. “Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre

toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual”:

Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultados.

Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial

Hoy a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. Por ende dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

En conclusión la participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

2.2.5. Importancia del talento humano en las organizaciones

El contexto de la administración del talento humano lo conforman: a) las personas, y b) las organizaciones.

Chiavenato (2009, p.4) menciona que las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de vidas de las personas quienes dependen de él para su subsistencia y éxito personal. Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e indirectamente, de las personas para operar, producir, atender a sus clientes y alcanzar los objetivos.

Por su puesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad, y racionalidad por ende es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos.

Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr los objetivos comunes que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr.

Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Pero eso no es exagerado afirmar que constituye el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Hoy a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. Por ende dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Según James R. Evans, William Lindsay (2000), en un estudio de investigación determinó que las principales necesidades de los empleados en el lugar de trabajo son: trabajo interesante, reconocimiento, sentirse dentro de las cosas, seguridad y pago.

Según Smith (1990), manifiesta que en su empresa han demostrado que cuando un empleado de servicio tiene elevada satisfacción en su puesto de trabajo, la satisfacción de sus clientes es también elevada.

Lo manifestado por el autor comparto, es cierto que hay que dar mayor atención a los empleados ya que son el pilar de la organización, lo que no veo en mi empresa esta atención hacia los colaboradores.

2.2.6. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Chiavenato (2009, p.10) sostiene que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1. Las personas como seres humanos.-** Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- 2. Las personas como activadores de los recursos de la organización.-** Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de

inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- 3. Las personas como asociados de la organización.-** Son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito: Como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera entre otros.

2.2.7. Sistema integrado de desarrollo del talento humano en el sector público

El sistema integrado de desarrollo del talento humano está estructurado por los siguientes subsistemas:

Subsistema de Planificación del Talento Humano

Conforme al Art. 139 “el Subsistema de planificación del talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público en función de la situación histórica, actual y futura del talento humano” a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondientes.

La planificación nos orienta a seguir hacia donde queremos llegar, nos ayuda a minimizar el riesgo, reducir la incertidumbre y definir las consecuencias de una acción administrativa planificada y nos permite elevar el nivel de eficiencia de la empresa para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Por lo tanto esto nos permite tener una visión más amplia de las necesidades organizacionales así se puede priorizar al talento humano con que cuenta cada una de las instituciones.

La planificación del talento humano permite:

- ✓ Elaborar programas, planes y proyectos que nos permitan alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Mejorar el clima laboral, incentivando la creatividad y la innovación del personal de la empresa.
- ✓ Optimizar el talento humano con que cuenta la institución, ubicando con su perfil adecuado en el puesto.
- ✓ Determinar la separación del personal sea por jubilación, supresión de partidas, renuncia voluntaria, entre otros.
- ✓ Permite no contratar con personal sin que exista la necesidad institucional.

Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público

“Es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valor y clasificar los puestos, se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño”, conforme manifiesta en la Ley Orgánica de Servicio Público.

El diseño de los puestos de trabajo, parte del análisis de tareas, actividades, procedimientos que deben cumplirse en una organización, con una adecuada y eficiente gestión del talento humano, el análisis y diseño de puesto permitirá identificar al personal con competencias y ubicar en el puesto adecuado, para que no exista duplicidad de funciones ni exceso de personal,

mediante el cual se pretende alcanzar un desempeño eficiente para el logro los objetivos institucionales.

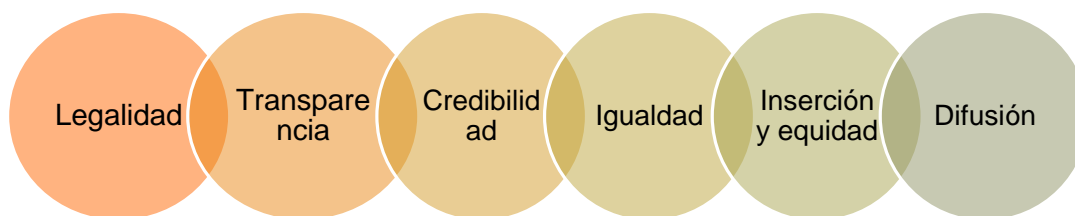
El análisis y clasificación de puesto es un proceso objetivo, porque no considera a la persona, sino al puesto, en ciertas organizaciones son considerados como propios o de posesión personal, esto dificulta hacer un análisis técnico para cumplir esta tarea muy delicada.

Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

Es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en la organización a través del concurso de méritos y oposición.

A continuación se presenta mediante un gráfico los principios del subsistema de reclutamiento y selección de personal constantes en Ley Orgánica de Servicio Público.

Gráfico 2.1 Principios del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.



Fuente: LOSEP
Elaborado por Fanny Vargas

Las etapas del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal que se fundamentan en los concursos públicos de méritos y oposición, corresponden a:

- ✓ Preparación del proceso de reclutamiento;
- ✓ La convocatoria;
- ✓ Evaluación y selección;
- ✓ Expedición del nombramiento
- ✓ La etapa posterior de inducción.

Conforme a la Ley Orgánica de Servicio Público, toda vacante debe ser incluida en la plataforma del Ministerio de Relaciones Laborales y proceder el concurso en coordinación de este Ministerio.

Subsistema de Formación y la Capacitación de personal

La formación y capacitación son parte de la vida diaria de las organizaciones, que no debe ser considerado como un gasto sino una inversión que se realiza en el talento humano considerado como recursos más valiosos en la organización.

Existiendo una diferenciación entre la formación y capacitación.

Formación

Es el estudio de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que puedan generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad.

Capacitación

La Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humano, preparándoles para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo **Chiavenato (2009, p.371)**.

La capacitación es considerada como un generador de competencias, que permite desarrollar las capacidades para hacer. Esta capacidad genera conocimientos, de conocer técnicas para ponerlas en práctica, de desarrollar habilidades para utilizar dichas técnicas con eficacia y de tener las actitudes necesarias para utilizar dichas habilidades.

En este contexto la capacitación hoy es considerada como un medio para desarrollar competencias de las personas para que sean más productivos, creativos e innovadoras y puedan contribuir efectivamente de mejor manera los objetivos institucionales. Por esta razón la capacitación es de gran utilidad ya que permite al individuo contribuir positivamente en los resultados de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones requieren que su personal tenga un alto grado de motivación, previa la elaboración de un plan de capacitación de acuerdo a los requerimientos de las instituciones es necesario considerar las cuatro fases fundamentales:

Gráfico 2.2 Fases de la Capacitación

Elaborado por Fanny Vargas

Subsistema de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño debe cumplir ciertas normas y parámetros que ayuden a realizar adecuadamente la evaluación, debemos considerar que la evaluación del desempeño tiene unos objetivos importantes y que servirá de base para:

1. Mejorar el desempeño laboral
2. Permite la vinculación de la persona al puesto
3. Detectar necesidades de capacitación, formación del talento humano
4. Identificar el personal de alto rendimiento
5. Establecer mecanismos de promoción y rotación de personal
6. Ascenso y cesación de funciones, y;
7. Aplicar un plan de incentivos

Importancia de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño dentro de las organizaciones debe ser considerada como un elemento valioso e importante para el desarrollo administrativo, ya que permite conocer las fortalezas y debilidades del personal, conocer la calidad de desempeño de cada uno de los servidores públicos, establecer los requerimientos para un programa de selección, medición del desarrollo administrativo, definición de funciones, entre otros.

2.2.8. Descripción general de la Institución

La Constitución de la República del Ecuador en el año de 1830, se definió como una República Independiente que poseía un solo origen nacional, un solo idioma el castellano, una sola religión la católica y una sola pertinencia cultural la mestiza. Esta normativa legal considerada como un solo grupo social, dejó de lado la presencia de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador.

Es por ello que las organizaciones indígenas del Ecuador han venido protagonizando una serie de manifestaciones para que el Estado reconozca sus derechos individuales, como ecuatorianos, y derechos colectivos como pueblos, llegando a concretar a partir de la Constitución de la República del Ecuador de 1998.

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en el Art. 1, declara que “el Ecuador es un Estado Constitucional de Derechos y Justicia, Social, Democrático, Soberano, Independiente, Unitario, Intercultural, Plurinacional y Laico”.

Se reconoce y garantiza a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los Pactos, Convenios, Declaraciones y demás Instrumentos Internacionales de Derechos humanos.

La institucionalización de la Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador es producto de un proceso de reivindicación histórico de las poblaciones indígenas, desarrollado por las propias organizaciones con el objeto de generar y difundir su identidad cultural, mediante un proceso educativo que responda a la realidad socio-cultural, de manera que garantice una educación óptima de calidad en el que se recupere y fortalezca el conocimiento y las prácticas sociales que los diferentes pueblos y nacionalidades indígenas que han logrado generar y mantener a través de su historia, que en los últimos años ha ganado espacios importantes en los países de América.

Frente a esta situación, las principales experiencias educativas encaminadas a atender a la población indígena y que han sido sustento para la oficialización del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe conforme consta en el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe del año 1993:

Escuelas Indígenas de Cayambe

Estas experiencias educativas se desarrollaron en los años 40, en el sector de Cayambe, en la comunidad de Pesillo, protagonizado por Dolores Cacuango, Líder Indígena y con el apoyo de mujeres quiteñas y de dirigentes indígenas de la zona, organizó un grupo de escuelas indígenas. Estas escuelas estuvieron ubicadas en Cayambe, provincia de Pichincha y luego las misioneras Lauritas las extendieron hasta la provincia de Imbabura, donde enseñaron maestros indígenas de las mismas comunidades, utilizando la lengua de la comunidad como primer idioma y el español como lengua de interrelación intercultural, revalorizando la cultura y la defensa de la tierra hasta que la última escuela dejó de funcionar con la Junta Militar en 1963.

El Instituto Lingüístico de verano (ILV)

El ILV, de procedencia estadounidense, inició sus labores en 1952 y las concluyó oficialmente en 1981. Se desarrolló en las poblaciones indígenas de la Amazonía y un grupo de kichwa de la Sierra, siendo su principal objetivo de estudiar científicamente las lenguas indígenas y formar promotores bilingües pero en realidad al pasar los años el resultado relevante del trabajo de esta organización fue haber logrado la evangelización protestante y la traducción de La Biblia en los distintos dialectos de las lenguas indígenas del país.

Misión Andina

Su campo de acción se centra en la provincia de Chimborazo en 1956, cuyas actividades estuvieron sustentadas con los aportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Realizó acciones de desarrollo comunitario, educación, salud, asistencia agrícola y ganadera, formación artesanal, industria rural, ingeniería civil, servicios sociales, capacitación de personal en las áreas de salud, educación y desarrollo comunitario. Luego de la salida de la misión, los resultados no fueron favorables, sus experiencias se estancaron y no fueron practicadas ni difundidas en las comunidades.

En 1964 la Junta Militar nacionalizó la Misión Andina y le encargó la ejecución del Programa de Desarrollo Rural del Plan Nacional de Desarrollo. Su jurisdicción se estableció en la Sierra. En los inicios de la década de los setenta la Misión fue integrada al Ministerio de Agricultura y luego desapareció. Se prepararon cartillas para la lectura en la lengua kichwa en los temas que incluyen metodología y aspectos sociales y otros relacionados con la naturaleza, este trabajo se realizó empleando los dialectos locales de Salasaca, Imbabura, Chimborazo.

Escuela Radiofónica Popular del Ecuador (ERPE)

En 1964, Monseñor Leonidas Proaño, Obispo de Riobamba, inicia una nueva experiencia educativa evangelizadora de la línea del catolicismo difundida por radio, en la población indígena de la provincia de Chimborazo. A más de la evangelización pretendió concientizar sobre el valor de la lengua indígena, de ahí que su enfoque estuvo orientado a la alfabetización a la población adulta.

Sistema Radiofónico Shuar (SERBISH)

Desde 1972 funcionaron las Escuelas Radiofónicas de los Shuar-Achuar que iniciaron con la primaria y luego fueron extendiéndose hasta incluir la secundaria. Actualmente cuentan con un Instituto Pedagógico Intercultural Bilingüe que surgió a partir del Instituto Normal Bilingüe Intercultural.

En 1979 se oficializó el Sistema de Educación Radiofónico Bilingüe Bicultural Shuar que funciona con el auspicio de la Misión Salesiana, La Federación Interprovincial de Centros Shuar-Achuar y el Ministerio de Educación.

Emplean la lengua materna y el español en materias para la primaria y secundaria producidos en los dos idiomas, aunque los contenidos se han centrado en la traducción de la educación tradicional en español. Uno de los aspectos importantes ha sido la formación de maestros indígenas y auxiliares radiofónicos.

Escuelas Indígenas de Simiatug

Este modelo educativo tiene la modalidad presencial y semi-presencial que funciona en la parroquia de Simiatug de la provincia de Bolívar dentro de la organización indígena “Fundación Runakupapak Yachana Huasi”. Tienen como entidades de apoyo al “Instituto Simiatukkunapak Jatun Kapari y la Emisora de la Fundación. Las actividades educativas de las escuelas se

adecuan a las labores del Instituto dado que los maestros estudian en ese centro.

Este proyecto ha elaborado un texto para la alfabetización de los niños utilizando el sistema kichwa de escritura unificada. La dificultad que enfrentan es la existencia de niños que no han adquirido el kichwa como lengua materna por lo que se requiere formar maestros para enfrentar esta situación.

Sistema de Escuelas Indígenas de Cotopaxi (SEIC)

Este proceso educativo, se inició en 1974 bajo el auspicio de religiosos salesianos del grupo Pastoral de Zumbahua y Chugchilán con cobertura extendida en diversas comunidades más de la provincia de Cotopaxi. Para desarrollar su objetivo educativo utilizan la lengua indígena como lengua principal de educación y para lo cual formaron maestros de las propias comunidades. En la actualidad con el objeto de atender con la educación secundaria cuenta con Colegios.

Escuelas Bilingües de la Federación de Comunas “Unión de Nativos de la Amazonía Ecuatoriana (FCUNAE)

Esta experiencia educativa se desarrolló en apenas 50 comunas de la misma federación. Realizaron algunas investigaciones en el campo de la historia, produjeron material didáctico en lengua kichwa para niños y formaron maestros de las propias comunidades. Este proyecto importante desapareció por falta de apoyo de algunos dirigentes de la organización local.

Subprograma de Alfabetización kichwa

El programa inició en 1978 en el Instituto de Lenguas y Lingüísticas de la PUCE, y funcionó entre 1979 y 1986 bajo la responsabilidad del “Centro de Investigaciones para la Educación Indígena “CIEI”. En 1980 se desarrolló el

Modelo Educativo “Macac” y se elaboró material para alfabetización en lenguas kichwa, Secoya-Siona, Waorani y Chachi; se produjo material para post-alfabetización, educación de niños y enseñanza de castellano como segunda lengua para niños y adultos kichwa hablantes.

En esta etapa se inició el proceso de unificación del sistema de escritura del kichwa. Se utilizó la lengua materna como lengua principal de educación y el español como lengua de relación intercultural, se formaron gran parte de los futuros líderes de las comunidades indígenas. Los educadores fueron indígenas de las mismas comunidades. De todos los proyectos de educación bilingüe desarrollados hasta 1988, es el de mayor cobertura ya que el programa tuvo un carácter nacional. Como un antecedente a este programa se tiene la licenciatura en lingüística de la Universidad Católica, en donde se formó un significativo número de indígenas.

Chimborazo Caipimi

Paralelamente al Subprograma de Alfabetización Kichwa, dirigido por CIEI. Esta experiencia educativa surge como única en la provincia de Chimborazo, En este programa se realizó una serie de materiales para la población adulta en el área de la medicina y difusión cultural, que se publicaron en lengua indígena kichwa con dialecto de la localidad.

Colegio Nacional “Macac”

En 1986 inició el Programa de Autoeducación Bilingüe Intercultural en Lengua Kichwa donde atiende su educación a nivel de secundaria, con la formación de prácticos y bachilleres técnicos.

Para atender a los estudiantes y cumplir con los objetivos propuestos realiza una amplia producción de material educativo en lengua indígena; utiliza la

lengua kichwa como lengua principal y el español como segunda lengua de relación; utiliza en sistema de escritura unificada, e integra la producción al proceso educativo.

La Corporación realiza, para el Colegio “Macac”, investigaciones que se reinvierten en la corrección permanente del proceso educativo, en material didáctico, en la formación personal de los participantes, mediante reuniones destinadas a fomentar la revalorización cultural y psicológica, a más de profundizar el conocimiento científico .

Proyecto de Educación Bilingüe Intercultural (PEBI)

Proceso que inició en base a un Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica suscrito entre el Gobierno de la República Federal Alemana y el Gobierno Ecuatoriano, desde 1986, en las poblaciones indígenas de la Sierra se implementa una modalidad educativa para elaborar una propuesta curricular, material didáctico de educación primaria, capacitación y apoyo a las organizaciones indígena en el campo de la producción educativa y cultural.

Ha empleado el sistema de escritura unificada y ha participado, conjuntamente con la Universidad de Cuenca, en la capacitación de dos promociones de estudiantes en la carrera de Educación Bilingüe a nivel de licenciatura.

Proyecto Alternativo de Educación Bilingüe (PAEBIC)

Esta experiencia educativa se ejecutó en las provincias de Napo y Pastaza, que atendió un número muy reducido de escuelas. Además elaboró material educativo para los primeros grados de la primaria empleando la escritura del kichwa unificada.

Convenio entre el MEC y la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE)

La CONAIE, con la participación de sus organizaciones, preparó la propuesta educativa para el Gobierno Nacional, lo que dio como resultado la creación de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, en noviembre de 1988.

En 1989 se firmó un Convenio de Cooperación Científica entre el MEC y la CONAIE con el propósito de realizar investigaciones lingüísticas y pedagógicas, así como para elaborar material didáctico de alfabetización, pos-alfabetización y de formación progresiva para el personal que participa en la educación en lengua Kichwa, Awapit, Cha'pala, Tsafiki y las otras existente en el país.

Para mejorar la situación pedagógica, la CONAIE ha iniciado la conformación de un equipo para elaborar material sobre diferentes aspectos de la Educación Intercultural Bilingüe.

Convenio entre el Ministerio de Educación y la Federación Nacional de Indígenas Evangélicos (FEINE)

Este convenio fue suscrito en el año 1990, para realizar investigaciones destinadas a producir material didáctico para la enseñanza de ciencias sociales y de español como segunda lengua.

La institucionalización de la Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador

La realidad multicultural y plurilingüística del Ecuador tiene como antecedente que las organizaciones indígenas del país encabezados por la Confederación de Nacionalidades Indígenas-CONAIE, plantearon al Gobierno del Dr. Rodrigo

Borja Cevallos, que el Estado entregue un servicio educativo de carácter intercultural bilingüe acorde con la realidad de las poblaciones indígenas.

Frente a esta propuesta el Gobierno reforma el Reglamento General de la Ley de Educación en el Título II correspondiente a la “Estructura del Sistema Educativo y crea la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe-DINEIB, un 9 de noviembre de 1988, mediante Decreto Ejecutivo 203, publicado en el Registro Oficial No. 66 del 15 de noviembre de 1988 en el que sustenta que es la “encargada de administrar el servicio educativo de carácter intercultural bilingüe en las poblaciones indígenas del país, en sus diferentes lenguas, niveles y modalidades”.

Progresivamente se crearon 16 Direcciones Provinciales de Educación Intercultural Bilingüe (Azuay, Bolívar, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Morona Santiago, Napo, Pichincha, Pastaza, Tungurahua, Sucumbíos, Zamora Chinchipe, en 1998 se crea la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Orellana y en el año 2000 se crearon las Direcciones de Educación por Nacionalidades: Waorani, Achuar, Sapara, Awa, Siona-Secoya y Cofán.

La DINEIB, en los últimos años ha estado en un permanente proceso de cambio ya sea por su propio desarrollo como sistema o por los cambios de políticas de educación de los diferentes gobiernos de turno, esto ha conllevado que se crea un nuevo marco jurídico con la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, se han reformado algunos instrumentos legales de la administración pública y entre ellas la Ley Orgánica de Educación Intercultural-LOI.

La Educación Intercultural Bilingüe como primer elemento de identificación que se establece en la educación de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador en relación con la población mestiza es el manejo de las dos lenguas

la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de interrelación intercultural, en la que cada lengua tienen una función particular de acuerdo en el contexto donde nos encontramos, pero en muchos casos los indígenas no valoramos ni nos enorgullecemos de nuestra propia identidad, lo que resulta para los que estamos involucrados en el sistema de educativo intercultural bilingüe, que el proceso educativo se realice únicamente en lenguas de las nacionalidades indígenas desde el inicio, por lo tanto debe ser un trabajo de todos los involucrados ir fortaleciendo para que los docentes en el aula y en la administración pública se ponga en primer plano, ya que es la razón de ser de la educación intercultural bilingüe.

El Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, con representatividad directa de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador, atiende en las provincias que se encuentran las nacionalidades indígenas, Achuar, Shuar, Siona, Secoya, Cofán, Waorani, Sapara, Awá, Chachi, Tsa'chila, Épera, Shiwiar, Andoa, Kichwa de la Región Andina y de la Amazonía.

A continuación se detallan las nacionalidades indígenas, su lengua y las provincias donde se encuentran situados.

Tabla 2.1 Nacionalidades Indígenas con sus respectivas lenguas

Nro.	NACIONALIDAD	LENGUA	PROVINCIAS
01	Awá	Awapit	Carchi, Imbabura, Esmeraldas
02	Achuar	Achuar-Chicham	Morona Santiago y Pastaza
03	Chachi	Cha'palaachi	Esmeraldas
04	Cofán	A'ingae	Sucumbíos
05	Épera	Siapede	Esmeraldas
06	Siona	Baicoca	Sucumbíos
07	Secoya	Paicoca	Sucumbíos
08	Shiuar	Shiuar-Chicham	Pastaza
09	Shuar	Shuar-Chicham	Morona Santiago, Zamora Ch, Napo, Orellana, Sucumbíos, Pastaza y Guayas
10	Tsa'chila	Tsa'fiqui	Santo Domingo
11	Woorani	Waotededo	Orellana y Pastaza
12	Sapara	Sapara atupama	Pastaza
13	Andoa	Andoa	Pastaza
14	Kichwa Amazonía	Kichwa	Napo, Orellana, Pastaza y Sucumbíos
15	Kichwa Sierra	Kichwa	Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja, Zamora Chinchiipe

Fuente: Archivos de la DINEIB

Elaborado por Fanny Vargas

Dentro de la Nacionalidad Kichwa de la Región Andina tenemos los siguientes pueblos: Natabuelo, Karanqui, Otavalo, Kayambi, Kitu Kara, Panzaleo, Chibuleo, Salasaca, Quisapincha, Tomabelas, Nación Puruhá, Waranka, Cañari, Saraguro.

Tabla 2.2 Pueblos Indígenas distribuidas por provincias

Nro	PUEBLO	LENGUA	PROVINCIAS
1	Natabuela	Kichwa	Imbabura
2	Karanki	Kichwa	Imbabura
3	Otavalo	Kichwa	Imbabura
4	Kayambi	Kichwa	Imbabura, Pichincha, Napo
5	Kitu Kara	Kichwa	Pichincha
6	Panzaleo	Kichwa	Cotopaxi
7	Salasaca	Kichwa	Tungurahua
8	Kisapincha	Kichwa	Tungurahua
9	Chibuleo	Kichwa	Tungurahua
10	Tomabela	Kichwa	Tungurahua
11	Puruwá	Kichwa	Chimborazo
12	Waranka	Kichwa	Bolívar
13	Kañari	Kichwa	Cañar, Azuay
14	Saraguro	Kichwa	Loja, Zamora Chinchipe

Fuente: Archivos de la DINEIB

Elaborado por Fanny Vargas

Marco legal vigente del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe Constitución de la República del Ecuador

Los Derechos Colectivos ratificados y ampliados en la actual Constitución constituyen conquistas históricas del movimiento indígena ecuatoriano que, a partir del levantamiento indígena de 1990 cuestionó el carácter uninacional y excluyente del Estado Nacional, entre los planteamientos la declaratoria del Estado plurinacional y el fin de las inequidades socio económicas culturales en la sociedad nacional, que permita la igualdad de derechos, la inclusión social, económica y política en una democracia intercultural y participativa.

La Constitución de la República del Ecuador expedida en el año 2008, define de manera contextual el carácter plurinacional e intercultural del Estado ecuatoriano, en el mismo marco legal en el Art. 21 menciona que “las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertinencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas”.

Igualmente garantiza de manera amplia y progresiva el ejercicio de los Derechos Colectivos de las Comunidades, Pueblos y Nacionalidades. Respecto en el ámbito específico de la educación, en el numeral 14), Art. 57 de la Constitución de la República del Ecuador ostenta desarrollar, fortalecer y potenciar el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, con criterio de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje”.

En el Art. 347, numeral 9 establece “Garantizar el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación

la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades”.

Convenios, Tratados y Acuerdos Internacionales

En 1989, en el marco de la Conferencia Internacional del Trabajo, se crea el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajador-OIT. Sin lugar a duda, el Convenio “ofrece un marco normativo favorable para la ejecución de políticas y programas a favor de la Educación Intercultural Bilingüe.

A continuación se detalla el Artículo pertinente relacionado al ámbito de la educación, en su Art. 27, numeral 3 del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajador-OIT señala “Además, los gobiernos deberán reconocer el derecho de esos pueblos a crear sus propias instituciones y medios de educación, siempre que tales instituciones satisfagan las normas mínimas establecidas por la autoridad competente en consulta con esos pueblos. Deberán facilitárseles recursos apropiados con tal fin”.

Otro Instrumento a nivel internacional tenemos la Declaración de las Naciones Unidas- ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas del Mundo, en el Art. 14 manifiesta que “Los pueblos indígenas tienen derecho a establecer y controlar sus sistemas e instituciones docentes que impartan educación en sus propios idiomas...”

Ley Orgánica de Educación Intercultural

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicada en el Registro Oficial No. 417 del 31 de marzo del 2011, reconoce al Sistema de Educación Intercultural Bilingüe que es parte sustancial del Sistema Nacional de Educación, que en concordancia con las políticas públicas y los Tratados Internacionales, tiene por

objetivo aplicar, desarrollar y promover las políticas de educación intercultural bilingüe con la participación comunitaria y los actores sociales para garantizar el Buen Vivir en el Estado Plurinacional y garantizar que la Educación Intercultural Bilingüe aplique un modelo de educación pertinente a la diversidad de los Pueblos y Nacionalidades; y utilice como idioma principal de educación el idioma de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural; y, define su estructura, misión, visión, objetivos, funciones y atribuciones acordes a la diversidad cultural y lingüística de los pueblos y nacionalidades del país.

Los fines del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe se fundamentan en la Constitución de la República del Ecuador del 2008 y en los Tratados e Instrumentos Internacionales; y son los siguientes:

1. El fortalecimiento de la identidad, lengua y cultura de las nacionalidades y pueblos indígenas;
2. El fomento, desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de vida de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades;
3. La recuperación, desarrollo y socialización de la sabiduría, el conocimiento, la ciencia y la tecnología de los pueblos y nacionalidades ancestrales.
4. El impulso de una educación de calidad integral, articulada con la producción, la investigación, la ciencia y los saberes ancestrales.

Los objetivos del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe

Son los siguientes los objetivos del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe:

1. Desarrollar, fortalecer y potenciar la Educación Intercultural Bilingüe, con criterios de calidad, desde el nivel inicial hasta el bachillerato y educación superior esta última regulada por la legislación pertinente, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado, preservación y convivencia armónica con

la Pachamama, para el desarrollo integral de las personas, la familia y la comunidad.

2. Garantizar que la Educación Intercultural Bilingüe aplique un modelo de educación pertinente a la diversidad de los pueblos y nacionalidades; valores y utilice como idioma principal de educación el idioma de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural; y,
3. Potenciar desde el sistema educativo el uso de idiomas ancestrales, de ser posible, en todos los contextos sociales.

La obligación del Estado y la Autoridad Educativa Nacional con la Educación Intercultural Bilingüe.

De conformidad en la Ley Orgánica de Educación Intercultural año 2011, son obligaciones del Estado y de la Autoridad Educativa Nacional con la Educación Intercultural Bilingüe, las siguientes:

1. Garantizar una distribución equitativa en el Presupuesto General del Estado que asegure el funcionamiento del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, a fin de fortalecer la calidad de la educación;
2. Garantizar el cumplimiento de los principios y fines señalados en la Constitución de la República, en los tratados e instrumentos internacionales y en esta ley;
3. Garantizar el fortalecimiento institucional y el desarrollo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe;
4. Procurar la creación de instituciones educativas interculturales bilingües, garantizando su funcionamiento de acuerdo con las necesidades específicas y técnicas;

5. Promover la formación de profesionales interculturales bilingües y plurilingües, en las especialidades requeridas por las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades del país; y,
6. Cumplir los tratados e instrumentos internacionales para la ejecución de programas educativos interculturales bilingües.

Tal como se viene mencionando, respecto a la Educación Intercultural Bilingüe, el Ecuador cuenta con un corpus legal sólido que atraviesa todos los niveles de lo jurídico; y, esta normatividad no solo se plasma a nivel nacional, sino que se encuentra amparado por normativas internacionales de alta trascendencia, tales como el convenio 169 de la OIT. Así esta base legal, se sustenta en la Constitución, pasa por la Ley Orgánica de Educación Intercultural y se puntualiza sus acciones en los diversos Acuerdos Ministeriales, llegando incluso a reglamentaciones puntuales de funcionamiento de las diferentes instancias, por ejemplo: uso y manejo de las lenguas indígenas al interior de la EIB; funcionamiento de las redes de los centros educativos comunitarios y su procedimiento para elegir a su autoridad.

Niveles de la organización

La Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe para alcanzar con sus objetivos está integrada por los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel Directivo.- Está integrado por el Director Nacional.
2. Nivel Asesor.- Están integrados por: Asesoría, Planeamiento, y Comunicación Intercultural.
3. Apoyo.- Está integrado la Gestión Administrativa y Financiera.
4. Operativo.- Está integrado por el Área Técnica.

Puestos Institucionales en la DINEIB

El personal de la DINEIB se encuentra distribuido de la siguiente manera:

En el Proceso Agregador de Valor (Área Académica), cuenta con 35 funcionarios (58%).

En el proceso habilitante de Asesoría y de Apoyo (Dirección Administrativa y Financiera tenemos 25 servidores públicos (42%)

Lo determinado de acuerdo a este análisis el personal está distribuido adecuadamente, en el Proceso Agregador de valor es donde generan y entregan productos a los clientes externos, y es la razón de ser de la organización.

Gráfico 2.3 Distribución porcentual de los puestos institucionales en la DINEIB.



Fuente: Datos recabados de la DINEIB

Elaborado por Fanny Vargas

Identidad de la Institución

Misión

Diseñar y desarrollar programas de educación de calidad con pertinencia cultural, lingüística y ambiental para atender las necesidades educativas con el fin de llegar a la plenitud de vida de pueblos y nacionalidades (Sumak Kawsay), en relación con las políticas del Plan Nacional del Buen Vivir y las políticas educativas y de gestión del Ministerio de Educación.

Política

La Educación Intercultural Bilingüe es un proceso integral de educación que constituye un medio fundamental para el mejoramiento del nivel y calidad de vida de la familia y de la sociedad a través de un proceso de participación de los pueblos y nacionalidades. La calidad es la que promueve el progreso de los escolares en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales, teniendo en cuenta sus valores culturales a la que pertenecemos cada pueblo o nacionalidad, establecieron las siguientes políticas con respecto a la Educación Intercultural Bilingüe, conforme establece en el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe del 1993:

1. Garantizar la continuidad de la educación intercultural bilingüe para todas las culturas indígenas independientes del número de miembros que las integran, y para todos los niveles y modalidades del sistema educativo;
2. Administrar conjuntamente con las organizaciones indígenas, la dirección y gestión de todos los programas de educación intercultural bilingüe;
3. Utilizar las lenguas de las culturas indígenas como lenguas principales de educación y el español como lengua de relación intercultural, en todos sus niveles, subsistemas y modalidades;

4. Desarrollar un programa que rescate y actualice la etnociencia de acuerdo con la teoría integrada de la ciencia y la cosmovisión que caracteriza los pueblos indígenas; y,
5. Garantizar la calidad de la educación intercultural bilingüe, así como la provisión de material educativo incluyendo bibliotecas, videos y laboratorios.

Principios

Los principios que sustentan el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe son las siguientes:

Gráfico 2.4 Principios del Modelo de Educación Intercultural Bilingüe



Fuente: Archivo de la DINEIB
Elaborado por Mariano Morocho

1. El eje principal del proceso educativo es la persona a cuyo servicio debe estar el sistema de educación.
2. La familia representa la base del proceso de formación de la persona y es la principal responsable de su educación.

3. La comunidad y la organización comunitaria son corresponsables, junto con el estado, de la formación y educación de sus miembros;
4. La lengua nativa constituye la lengua principal de educación y el español tiene el rol de segunda lengua de relación intercultural.
5. Tanto la lengua nativa y el español debe expresar los contenidos propios de la cultura respectiva.

Los conocimientos y prácticas sociales de los pueblos indígenas son parte integrante del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe:

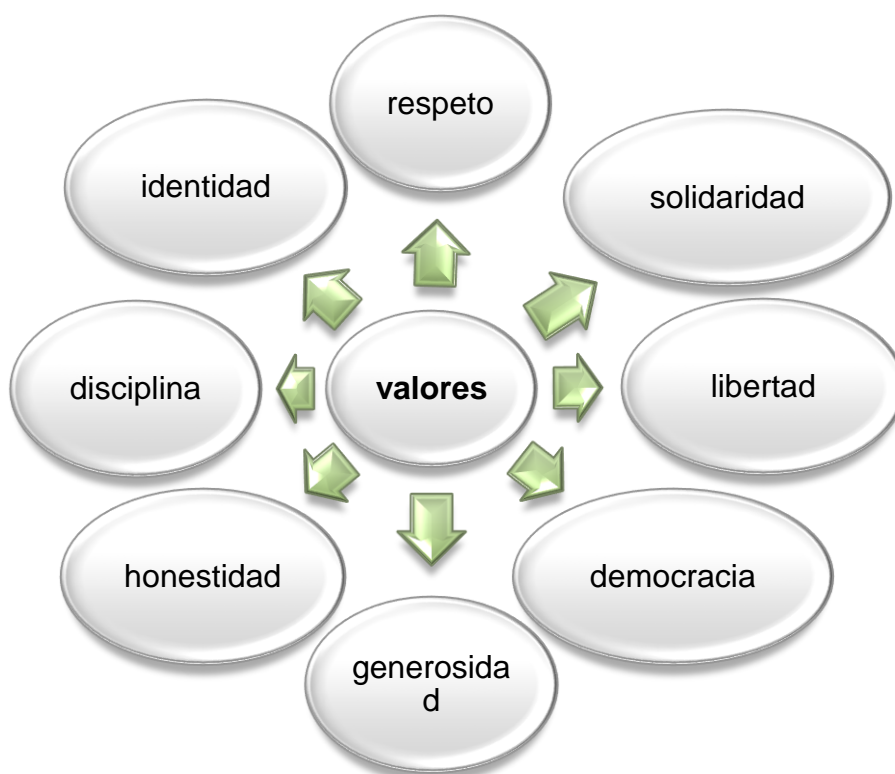
El Sistema de Educación Intercultural debe fomentar la recuperación de la calidad de vida de la población en todos sus aspectos.

La educación dirigida a la población indígena debe proporcionarle la mayor información posible, y por todos los medios de comunicación a su alcance, para facilitarle acceso al conocimiento.

El currículo debe integrar los aspectos psicológicos, culturales, académicos y sociales en función de las necesidades de los estudiantes.

Valores

Gráfico 2.5 Valores de la organización



Fuente: Archivos de la DINEIB

Elaborado por Fanny Vargas

Servicios y productos que ofrece la DINEIB a los Pueblos y Nacionalidades Indígenas del Ecuador

Los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe a la colectividad (pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador) está organizado en dos áreas de trabajo: Dirección Académica y la Dirección Administrativa Financiera y son lo que a continuación se detalla:

ÁREA ACADÉMICA DE LA DINEIB

Los productos y servicios que brinda al sistema educativo intercultural bilingüe son los siguientes:

Sistema de Investigación

- ❖ Investigaciones socio económica, lingüística y cultural
- ❖ Informes de investigación de etnociencia, ciencia, arte y tecnología; y
- ❖ Investigaciones publicadas

Currículo de Educación Intercultural Bilingüe en lenguas y culturas de las nacionalidades

- ❖ Materiales de Apoyo para el currículo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe-SEIB.
- ❖ Planes, programas proyectos para el currículo del SEIB
- ❖ Informes de actualizaciones del currículo

Materiales Educativos

Sistema de Diseño y Producción de Materiales Educativos:

- ❖ Textuales por áreas en lenguas indígenas para todas las nacionalidades;
- ❖ Paratextuales por áreas para todas las nacionalidades;
- ❖ Audiovisuales y virtuales por áreas en lenguas de las nacionalidades;
- ❖ De comunicación y difusión; y,
- ❖ Guías de uso y manejo de materiales educativos.

Fortalecimiento de las lenguas y culturas de las nacionalidades

- ❖ Normatización y estandarización de las lenguas indígenas;
- ❖ Gramática de las lenguas de cada nacionalidad desarrollada;
- ❖ Metodología de aprendizaje en lecto-escritura en lengua indígenas;
- ❖ Metodología de aprendizaje de la segunda lengua;
- ❖ Metodología para el desarrollo del lenguaje; y,

- ❖ Agendas sociales de las nacionalidades.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- ❖ Financiero
- ❖ Contabilidad
- ❖ Presupuesto
- ❖ Tesorería
- ❖ Talento Humano
- ❖ Servicios Administrativos
- ❖ Informática
- ❖ Asesoría Jurídica
- ❖ Comunicación
- ❖ Planeamiento

Los servicios y productos que brinda la Dirección Administrativa Financiera a los actores sociales, son las determinadas conforme al manual de funciones genérica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que se diferencia es en los puestos institucionales del proceso generador de valor (área académica).

2.3. Marco Conceptual

Con el propósito de unificar significados de algunos términos utilizados en el presente estudio y que nos permitirá comprender mejor el trabajo de investigación.

A continuación se detallan alfabéticamente, algunos términos más usados en este proyecto:

Administración.- Proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos, utilizando para

ellos recursos económicos, materiales, humanos y técnicos, a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Actividad.- Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso., normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Bilingüe.- Manejo de dos idiomas de las nacionalidades indígenas y/o otros idiomas.

Calidad.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Capacitación.- Se define como "una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo".

Capital humano.- El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar competitividad y el éxito.

Capital Intelectual.- Es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano.

Competencia.- Aptitud cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Creatividad.- Es la capacidad de toda persona para llegar a conclusiones nuevas, resolver problemas en una forma original o realizar acciones y creador de productos novedosos (Sefchovich, Galia y Waisburd, Gilda, Hacia una pedagogía de la creatividad, México, Trillas, 1981).

Desempeño.- Son aquellas acciones o comportamientos en los funcionarios que son relevantes, estos pueden ser medidos en términos de competencia de cada individuo.

Eficacia.- Podemos asociar a la eficacia con el logro de metas y objetivos programados o esperados.

Eficiencia.- Este término se relaciona con la utilización adecuada de recursos (costos) en el desarrollo de las actividades institucionales.

Estrategias.- Se refiere el empleo óptimo de los recursos que viabiliza el logro de los objetivos y metas a un menor costo.

Evaluación.- Es una tarea de reflexión e interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad significativo para mejorar o cambiar algo productivo.

Evaluación del desempeño.- Es un proceso técnico, sistemático que se valora el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos laboral del empleado en el desempeño de su puesto en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Gestión.- Hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano, efectuado acciones para el logro de objetivos.

Gestión de capital humano.- Es una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas (Cuesta y García, 1995).

Habilidad.- Se trata de saber hacer. Significa utilizar aplicar el conocimiento. En otras palabras habilidad es la transformación del conocimiento en resultados.

Humano.- Relativo al hombre o propio de él.

Identidad Cultural.- Es el sello que cada individuo lo imprime como tal a su personalidad, eso lo hace diferente a todos los humanos, a su vez nos refleja nuestro carácter, ideales, valores, para ser distinguido de la sociedad.

Indicador.- Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Interculturalidad.- Diálogo de culturas, diálogo de saberes, convivencia armónica entre pueblos y culturas.

Modelo.- Un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (CASSINE, 2008).

Modelo de gestión.- Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Nacionalidades.- Son los pueblos indígenas con un mismo origen y territorio, una historia común, idiomas propios, están regidos por sus propias leyes, costumbre, creencias y formas de organizarse. Serie: Diálogo de Saberes, Módulo 2.

Objetivos.- Declaración concreta de los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo costos determinados.

Organización.- Es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta, además es un conjunto de roles

Pueblo.- Permite reconocer que al interior de una nacionalidad hay comunidades que se diferencian entre sí por su propia forma de vivir su cultura. (Serie: Diálogo de Saberes, Módulo 2)

Puesto.- Conjunto de funciones y responsabilidades que se le atribuye a un solo empleado.

Productividad.-Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Socios.- Es la persona que se asocia con otra u otras para cumplir con algún objetivo. Se conoce como socio al integrante de una sociedad o agrupación de individuos.

Talentos.- Dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así el conjunto de éstos valores constituyen el capital humano en una organización, sea cual fuere su tipo.

Talento Humano.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Sistema.- Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Sumak Kawsay.- Sumak, que se interpreta como plenitud, armonía; y, Kawsay, que es la vida, esto se traduce como Buen Vivir. (Módulo 4 Sumak Kawsay).

2.4. Marco Legal

A continuación se detalla la base legal en la que se sustenta la investigación:

Constitución de la República del Ecuador

Ley Orgánica del Servicio Público

Ley Orgánica Intercultural

Modelo del sistema de educación intercultural bilingüe

2.5. Marco Temporal, Espacial

La presente investigación se desarrolló en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, para este proceso se trabajó con un total de 60 servidores públicos de la institución, la DINEIB se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

2.6. Sistema de Hipótesis General

Si se genera un Modelo de Gestión para la DINEIB, entonces se mejoraría el desarrollo de competencias del talento humano y la calidad de servicio.

2.7. Sistema de Variables

En el presente trabajo se utilizará las siguientes variables

Variable Independiente

Modelo de Gestión

Variable Dependiente

Calidad de función del talento humano.

La variable independiente con la que gestionaremos en el presente proyecto es el Modelo de Gestión, fundamentado en sub variables como las siguientes

1. Capacitación sobre la base de detección de necesidades
2. Evaluación de desempeño.
3. Planificación del talento humano.
4. Bienestar social orientado a mejorar la calidad de vida y el bienestar del personal.
5. Comunicación efectiva.

La variable dependiente, en base a la gestión óptima de las variables independientes nombradas se alcanzará la calidad de función del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.

2.7.1. Conceptualización de las Variables

Antes de señalar el sentido y alcance de las variables que se tratan en el presente trabajo es importante precisar el concepto de variables donde se considera como un atributo o factor que caracteriza a un sujeto, objeto, hecho o fenómeno y que puede cambiar ya sea en su magnitud o modalidad.

Modelo de gestión.- “Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, consultado en la página web <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Con esto se puede entender que cada organización tiene una forma de gestionar para desarrollar sus políticas y acciones en la organización de acuerdo a los requerimientos y necesidades del talento humano.

Un modelo de gestión del talento humano consistente nos ayudará a generar valor y capacidad en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas y que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

Calidad de función de talento humano.- Es la capacidad que se tiene para ejecutar los procesos de la gestión del talento humano con eficiencia, efectividad y clara orientación a los objetivos de la institución.

Talento humano.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se apoyó en una revisión bibliográfica referente al tema y una investigación de campo, con la finalidad de conocer cómo se viene aplicando los subsistemas de la gestión del talento humano, por cuanto a través del mismo se elaborará una propuesta denominado Modelo de Gestión para la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe-DINEIB.

Atuve y Rivas, (1988, p. 231) manifiesta que el diseño de una investigación, "...es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio"

La investigación en función de sus objetivos propuestos se sustentó en una investigación descriptiva tomando en cuenta las posibles estrategias metodológicas para dar solución al problema planteado en esta investigación.

Se seleccionó el estudio de caso como estrategia de investigación cualitativo, según Bonilla y Rodríguez (2006) se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es necesariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinados, según sean percibidos por elementos mismos que están en la situación estudiada. De la misma forma para Rojas (1995) la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, con la base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas, como en efecto sucedió con la selección

del recurso humano que la labora en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.

3.2. Tipo de la Investigación

Los tipos de la Investigación determinados según la estrategia que se utilizaron se describen a continuación:

3.2.1. Investigación de Campo

Los datos se recabaron con distintas técnicas e instrumentos que se recogieron de manera directa de la realidad de la institución que nos ayudó a tener una perspectiva más clara del problema que se está estudiando, lo que permitió obtener información para establecer conclusiones del caso.

3.2.2. Investigación Documental

Este tipo de investigación es la que se realiza como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

En este caso los datos se recabaron con la información constante en material impreso que reposan en el archivo de la Unidad de Talento Humano de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, así como también de forma directa.

3.3. Métodos de la Investigación

Bernal (2006, p. 66) “en investigación, el Método Científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación”.

Para este trabajo de investigación se apoyó en el Método Científico ya que me ayudó a señalar los procedimientos a seguir de manera lógica y la solución de los problemas de investigación que permitieron obtener la información adecuada, con la finalidad de lograr y alcanzar los resultados reales que admitan desarrollar un modelo de gestión para la organización.

3.3.1. Métodos Empíricos

Se utilizaron los siguientes métodos:

Observación: Proceso por el cual se perciben ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

Mediante esta técnica podemos constatar si se está o no aplicando correctamente los subsistemas de la gestión del talento humano en la organización.

Además:

La observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta.

Es la manera directa e inmediata de conocer los fenómenos y las cosas.

Encuesta.

Es un instrumento que nos permite hacer mediciones de variables específicas en una muestra o en la población, a través de una serie de preguntas, en su mayoría cerradas.

Entre sus características definitorias son las siguientes:

En la encuesta la información se adquiere mediante la observación indirecta, es decir, a través de las respuestas verbales de los sujetos encuestados.

La información abarca un amplio abanico de cuestiones. Puede incluir aspectos objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones, actitudes) del presente o del pasado.

3.3.2. Métodos Teóricos

Método Inductivo

Bernal (2006, p. 56) menciona que el método inductivo “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”.

Lo que nos permite analizar los elementos que componen la institución para llegar a determinar lo pertinente.

Método Deductivo

Bernal 2006, p, 56) determina que “con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptando como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general”.

El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Fidias Arias (2006) en el libro de proyecto de investigación plantea que la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones en la investigación esta queda delimitada por el problema u objetivos del estudio de igual manera, el autor define que la muestra es subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Población es el conjunto total de elementos que guardan características comunes y que pueden ser sujeto de investigación. Se llama también universo o conjunto.

La población finita para realizar este estudio son los servidores públicos que conforma la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe; incluido: personal directivo, operativo y administrativo.

3.4.2. Muestra

Para efectos de la recolección de la información de los 60 servidores públicos de la DINEIB, se tomó una muestra de la población que corresponden a los servidores públicos entre ellos directivos, líderes de áreas, personal técnico y administrativo.

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$n =$ muestra óptima

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

Dónde:

n : Tamaño de la muestra

N : Población

e : Error permisible (0,05)

Muestra óptima es

$$n = \frac{60}{(0,05)^2 (60-1) + 1}$$

$$n = \frac{60}{(0.0025) (60) + 1}$$

$$n = \frac{60}{1.175}$$

$$n = 52$$

3.5. Operacionalización de Variables

HIPÓTESIS Si se genera un modelo de gestión para la DINEIB entonces se mejoraría el desarrollo de competencias del talento humano y la calidad de servicio.

Tabla 3.1 Matriz de Operacionalización de Variables

Variable conceptual	Variable real Dimensiones	Variable Operacional Indicadores	Ítems
Capacitación	Ausencia de un plan de capacitación	-Capacitaciones recibidas en el año.	SI NO
		$\frac{\# \text{ de capacitación ejecutadas.}}{\# \text{ de capacitación planificadas.}}$	
		-Número de funcionarios que conocen .la importancia y efectividad de la capacitación	
Evaluación de desempeño	Deficiente aplicación del subsistema de evaluación.	Número de funcionarios que conozcan y apliquen adecuadamente el subsistema de evaluación de desempeño.	SI NO
		$\frac{\# \text{ de funcionarios que conozcan el subsistema}}{\# \text{ total de funcionarios}}$	
Planificación del talento Humano	Ausencia de planes de talento humano	Números de planes ejecutados en la DINEIB $\frac{\# \text{ de planes de talento humano ejecutados en la institución}}{\# \text{ de planes de talento humano planificadas}}$	SI NO

Comunicación efectiva	Inadecuado sistema de comunicación interna	<p>-El grado de comunicación en la DINEIB.</p> <p>$\frac{\# \text{ de funcionarios que manifiestan como es el grado de comunicación en la institución.}}{\# \text{ total de funcionarios.}}$</p>	<p>MUY BUENA</p> <p>BUENA</p> <p>REGULAR</p>
Bienestar Social	Ausencia de un programa de bienestar social y que genere sentido de pertenencia de los funcionarios a la institución	<p>Números de planes de bienestar Social ejecutados en la DINEIB</p> <p>$\frac{\# \text{ de planes de bienestar social}}{\# \text{ de planes de bienestar social planificados}}$</p> <p>Porcentajes de funcionarios satisfechos con los programas para mejorar el clima laboral.</p> <p>$\frac{\# \text{ de funcionarios satisfechos}}{\# \text{ de total de funcionarios}}$</p>	<p>SI</p> <p>NO</p>

Fuente: Instructivo de presentación y desarrollo de trabajos de grado versión final Universidad Tecnológica Equinoccial, abril 2011.

Elaborado por Fanny Vargas

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la investigación cualitativa, las fuentes más utilizados para la recogidas de datos, entre otros, son las entrevistas, observaciones.

Tabla 3.2 Matriz de técnica e instrumentos

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
La observación	Observación tipo participante
La encuesta escrita	Cuestionario

La técnica de recolección de datos que se aplicaron en la investigación es la observación directa. Debo mencionar que la observación fue de tipo participante por cuanto formo parte de la institución objeto de estudio.

En segundo lugar, la técnica de la encuesta cuyo objeto es de interactuar de forma directa con el recurso humano de la institución, para obtener opiniones importantes.

Arias (2006) la define la encuesta como una técnica que pretende obtener de información que suministrada un grupo de muestras de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular.

La utilización de esta técnica se realizó mediante un cuestionario elaborado. Hernández (1997) menciona que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”

Las preguntas son elaboradas de forma sencilla para que el encuestado pueda responder de manera clara sobre la realidad objeto de estudio, son de tipo cerrado y de selección múltiple. (Ver Anexo C)

3.7. Confiabilidad de Validez de Instrumentos

3.7.1. Confiabilidad

Mc Daniel y Gates (2006) consideran que la confiabilidad es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible. Es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente.

Para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó la prueba piloto al personal de la institución.

3.7.2. Validez

Anastasia y Urbina (2006) afirman que la “validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuando bien lo hace”. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Los instrumentos de investigación serán validados mediante juicios de expertos y especialistas a quienes se les pedirá la opinión acerca del instrumento.

Elaborado el cuestionario, se sometió a una validación donde intervinieron en la revisión a través del Evaluador y Director de tesis, de acuerdo a las indicaciones se realizaron modificaciones que dieron como resultado a la primera versión del cuestionario, elaborado con preguntas cerradas, abiertas y selección múltiple.

Siguiendo lo planificado, se procedió a aplicar una prueba piloto a fin de verificar la pertinencia del mismo a 27 funcionarios de la organización, lo

que permitió hacer las modificaciones necesarias para la aplicación definitiva del instrumento y determinar la confiabilidad del instrumento.

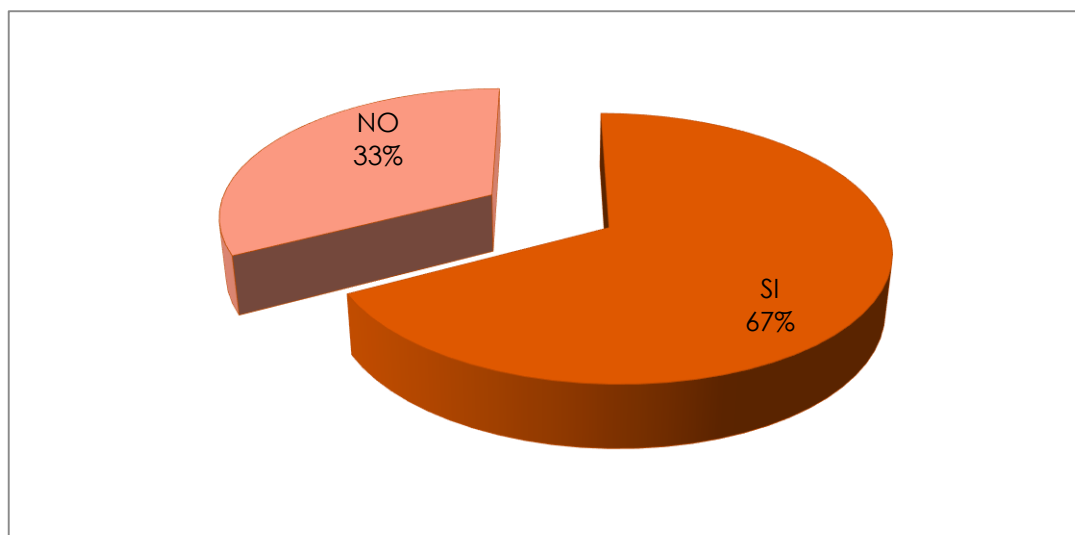
CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arroje será la que señale las conclusiones a las cuales llega la investigación, ya que nos indicará como es la gestión del talento humano de la DINEIB.

Se procedió a la organización y tabulación de los datos obtenidos en cuadros, para lo cual me apoyé en el uso de la tecnología en el programa Excel, donde se obtuvo la siguiente información:

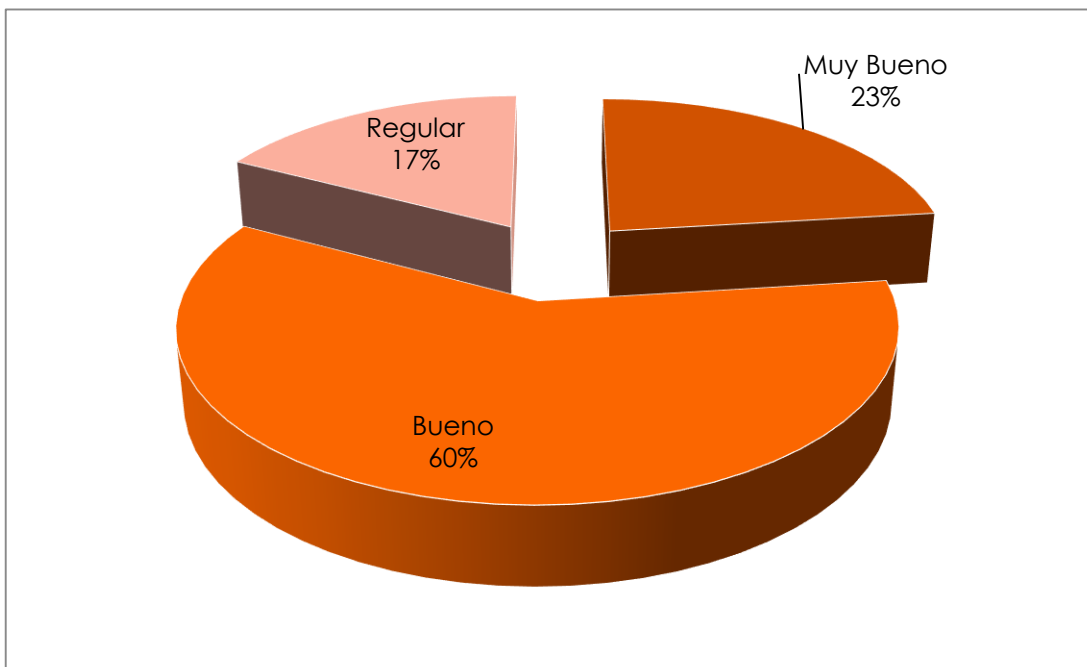
Gráfico 4.1 Pregunta 1. ¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda el Área del Talento Humano?



Elaborado por Fanny Vargas
Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 67% de los encuestados mencionan que conocen los servicios que brinda el Área del Talento Humano de la DINEIB y el 33% se manifiestan que no conocen los servicios que brinda el Área del Talento Humano.

Gráfico 4.2 Pregunta 2. ¿Cómo calificaría la atención a su desarrollo personal y profesional en la DINEIB?

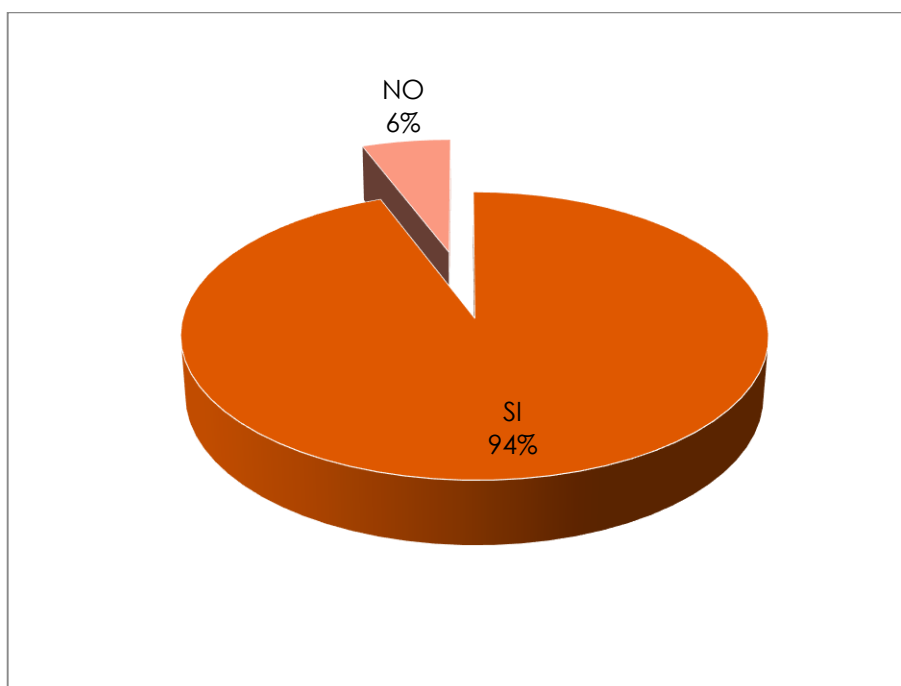


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 60% de los servidores públicos señalaron que la atención a su desarrollo personal y profesional dentro de la DINEIB es buena, mientras que el 23% de los encuestados manifiesta que es muy bueno y el 17% que es regular la atención a su desarrollo profesional dentro de la DINEIB.

Gráfico 4.3 Pregunta 3. ¿Considera usted que las capacidades y habilidades son importantes para lograr mayor productividad?

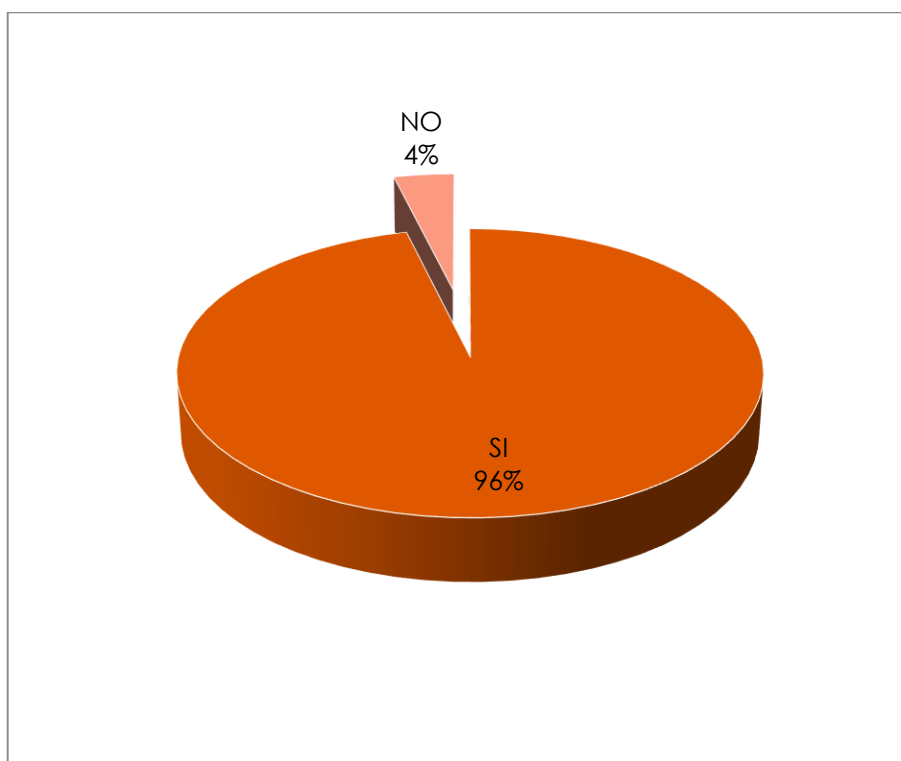


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 94% de los servidores públicos consideran al desarrollo de sus capacidades y habilidades son importantes para lograr mayor productividad para la institución y 6% consideran que no es importante el desarrollo de sus capacidades y habilidades para lograr mayor productividad.

Gráfico 4.4. Pregunta 4. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un Modelo de Gestión para mejorar el servicio al talento humano de la DINEIB?

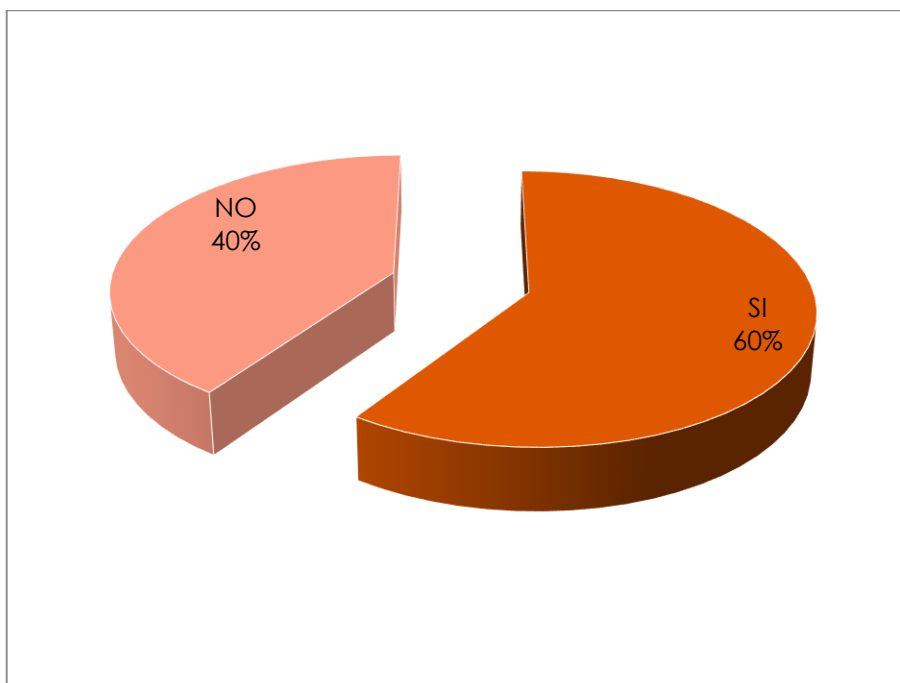


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 96% de los encuestados consideran que es necesaria la implementación de un Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al talento humano de la DINEIB y el 4% opinan que no es necesaria la implementación de un modelo de gestión.

Gráfico 4.5 Pregunta 5. ¿Recibe Capacitación?

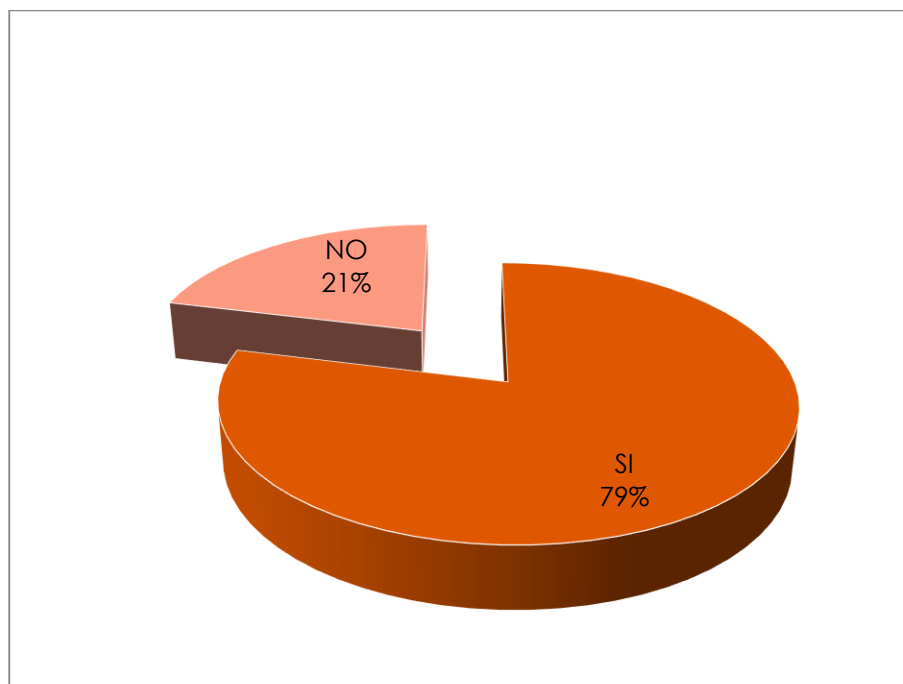


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

Respondieron el 60% de los encuestados que si reciben capacitación brindada por la institución y el 40% señalan que no reciben capacitación.

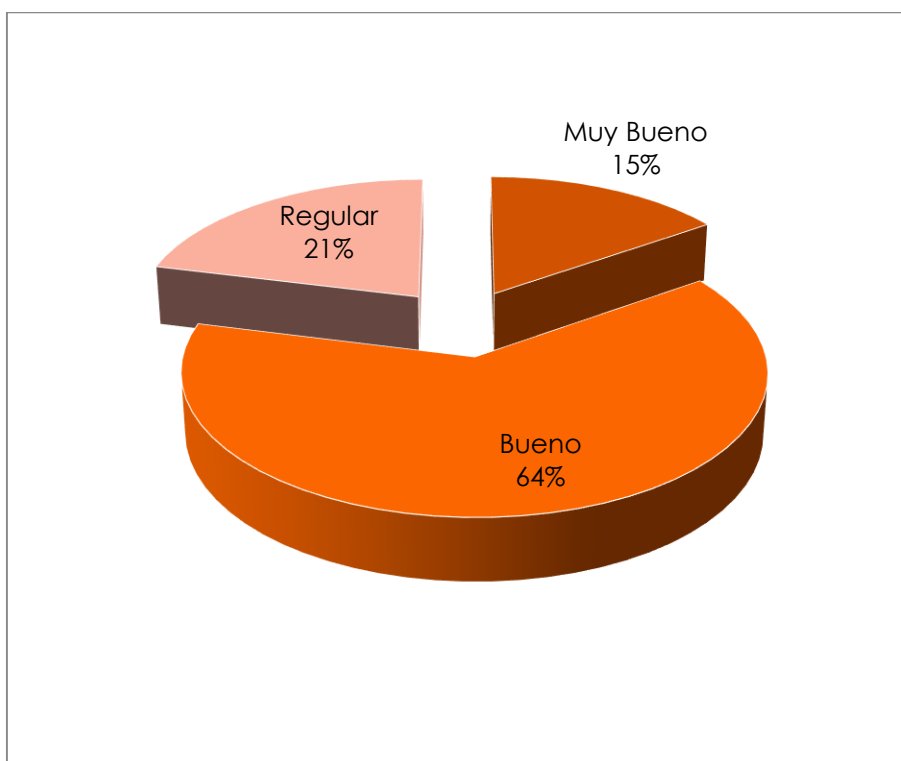
Gráfico 4.6 Pregunta 6. ¿Cree que la capacitación es efectiva para su desarrollo y mejora de sus funciones en la DINEIB?



Elaborado por Fanny Vargas
Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 79% de los funcionarios de la DINEIB reconocen que la capacitación es efectiva para su desarrollo y mejora de sus funciones en la DINEIB y el 21% consideran que la capacitación no es efectiva para su desarrollo y mejora de sus funciones.

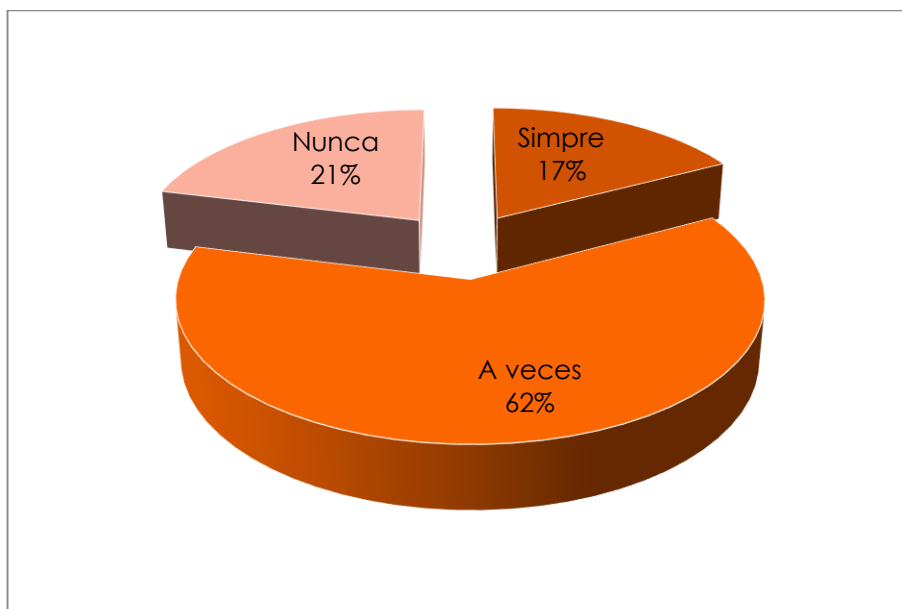
Gráfico 4.7 Pregunta 7. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación en la DINEIB?



Elaborado por Fanny Vargas
Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

Se puede evidenciar que el 64% de los funcionarios responden que el grado de comunicación en la DINEIB es bueno y el 21% aseguran que es regular y el 15% señalan que es muy buena la comunicación en la DINEIB.

Gráfico 4.8 Pregunta 8. ¿Con que frecuencia se comunica usted en su lengua materna?

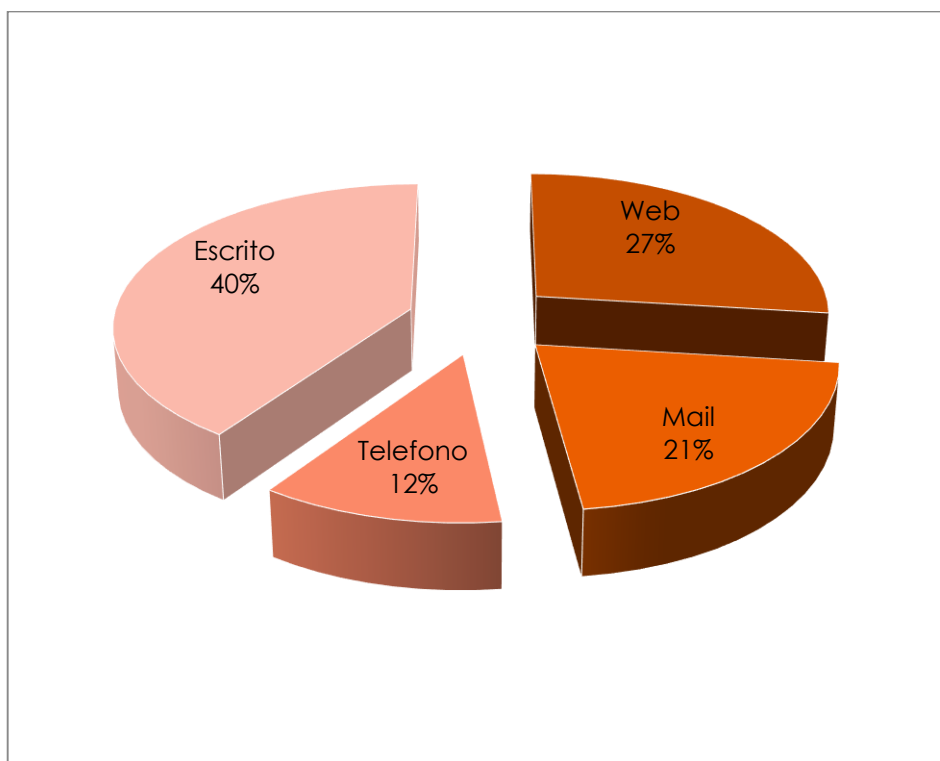


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 62% de los encuestados aseguran que la frecuencia con la que comunican en su lengua materna de las nacionalidades indígenas lo hacen a veces, el 21% manifiestan que no lo utiliza su lengua materna para su comunicación y el 17% lo utilizan frecuentemente su lengua materna para comunicarse.

Gráfico 4.9 Pregunta 9. ¿Cuál cree usted que es el medio más eficiente para comunicarse con el cliente interno?

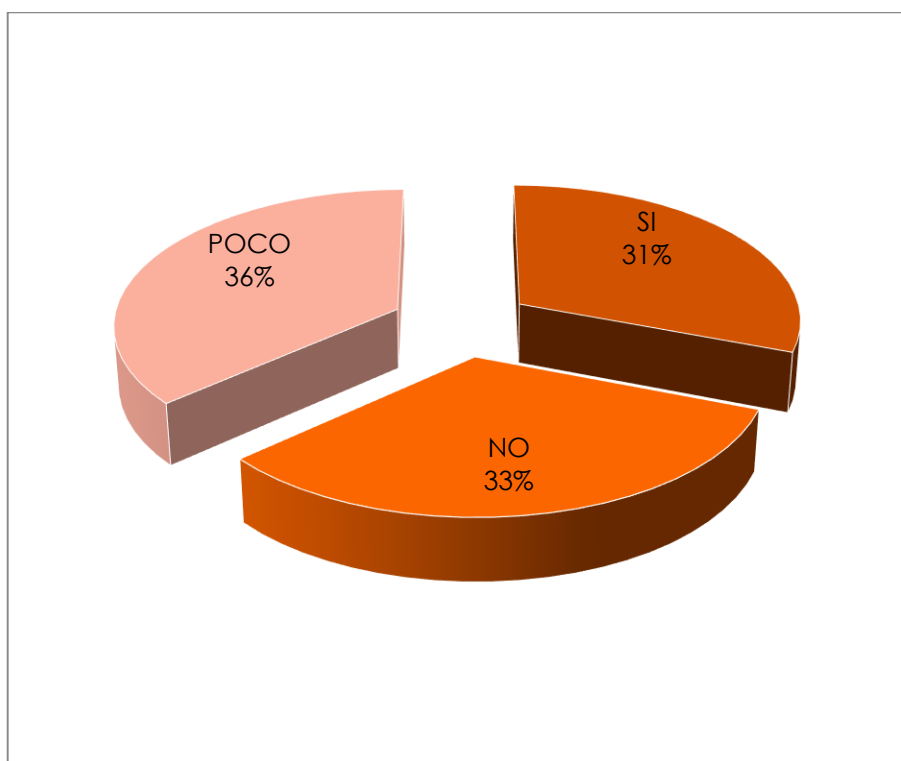


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

Un 40% de los encuestados responden que el medio más eficiente para comunicarse con el cliente interno en la organización es por medio escrito, seguido del 27% por la web, el 21% por mail y el 12% por teléfono.

Gráfico 4.10 Pregunta 10. ¿Ud. conoce el sistema de evaluación de desempeño mediante el cual es evaluado?

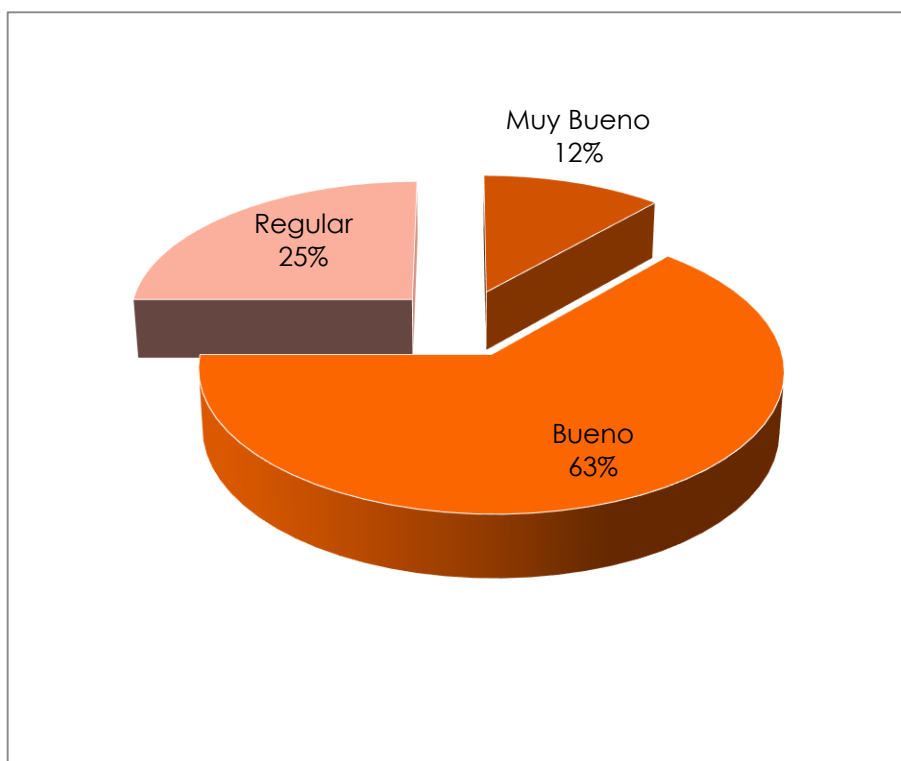


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 36% de los encuestados respondieron que conocen poco el Sistema de Evaluación de Desempeño mediante el cual es evaluado, el 33% señalan que si conocen el proceso de evaluación y el 31% responden que no conocen el sistema de evaluación desempeño mediante el cual es evaluado.

Gráfico 4.11 Pregunta 11. ¿Cómo calificaría la evaluación de desempeño realizado por los Líderes?

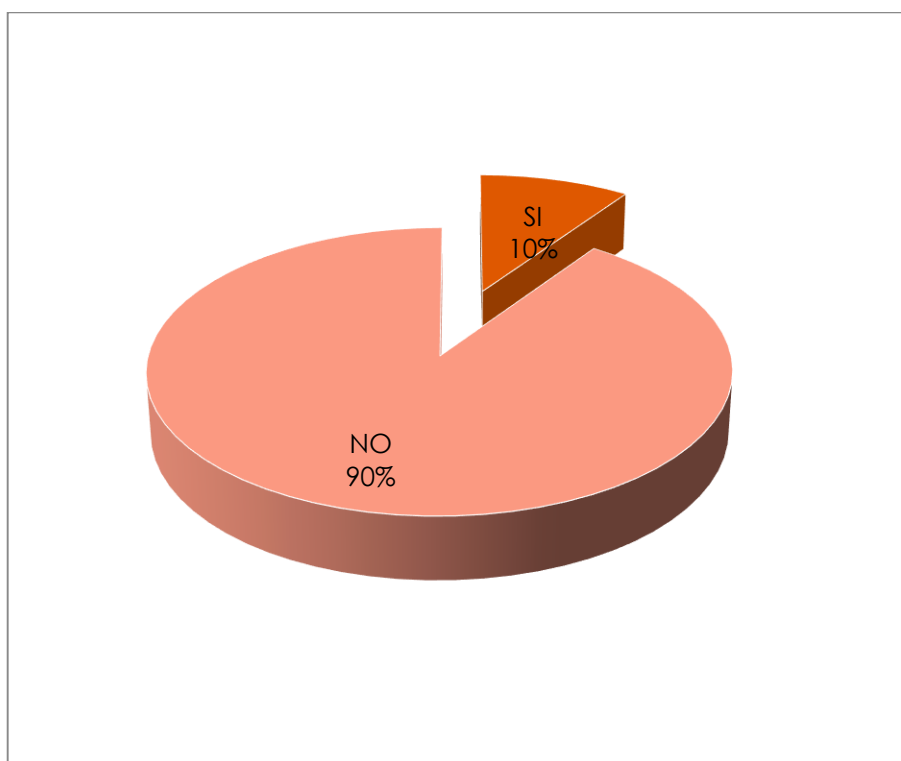


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 63% de los colaboradores manifiestan que la calificación en la Evaluación de Desempeño realizado por los Líderes es buena, seguido del 25% que es regular y el 12% muy bueno.

Gráfico 4.12 Pregunta 12. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus Líderes luego de los resultados de la evaluación de desempeño?

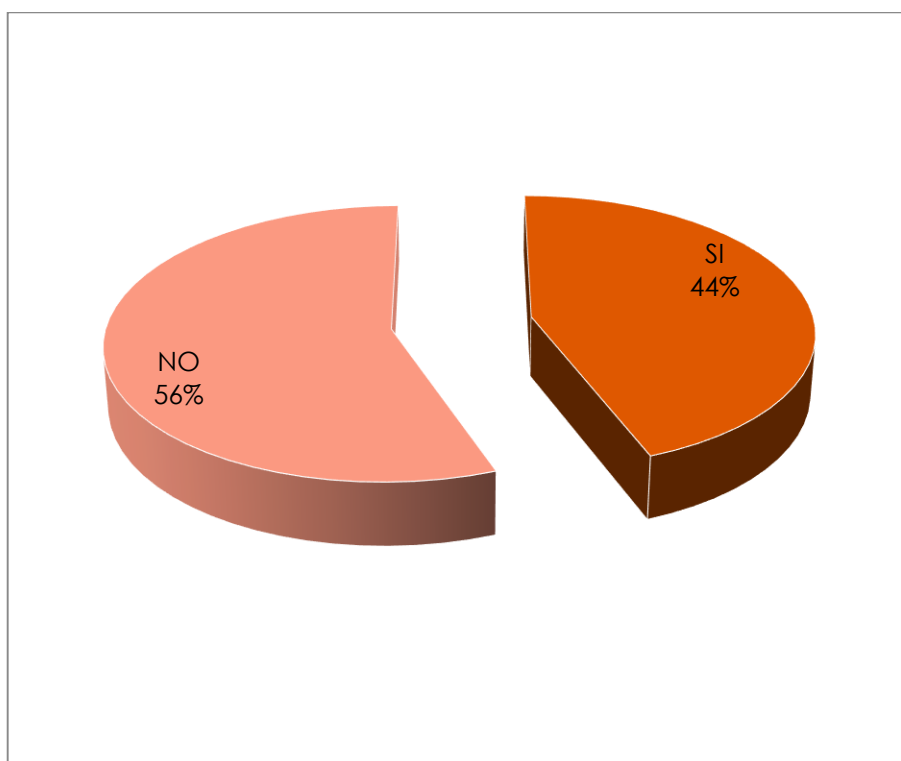


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 90% de los funcionarios responden que no han recibido retroalimentación por parte de sus Jefes luego de los resultados de la Evaluación del Desempeño, en cambio el 10% responden que si han recibido retroalimentación por parte de sus Jefes luego de los resultados de la evaluación.

Gráfico 4.13 Pregunta 13. ¿Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo?

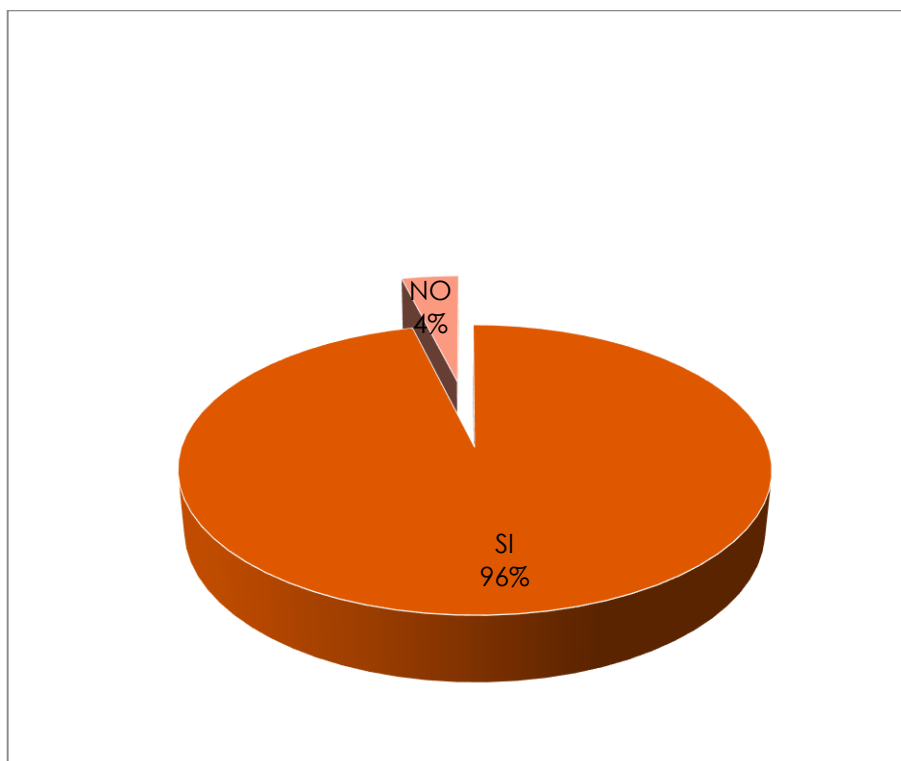


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 56% de los encuestados señalaron que el proceso de evaluación de desempeño no es objetivo porque más prima la amistad que por los resultados del trabajo que realizan cada servidor el 44% creen que es objetiva el proceso de Evaluación.

Gráfico 4.14 Pregunta 14. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como servidor público?

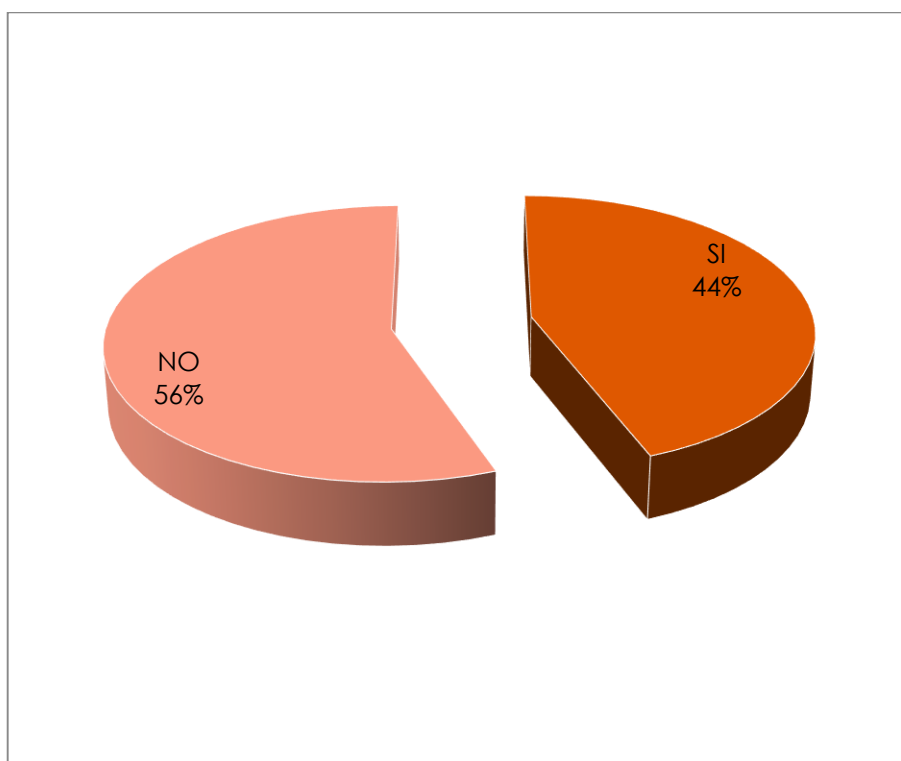


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 96% de los funcionarios están conscientes que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo como servidor público y el 4% que no es positivo.

Gráfico 4.15 Pregunta 15. ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?

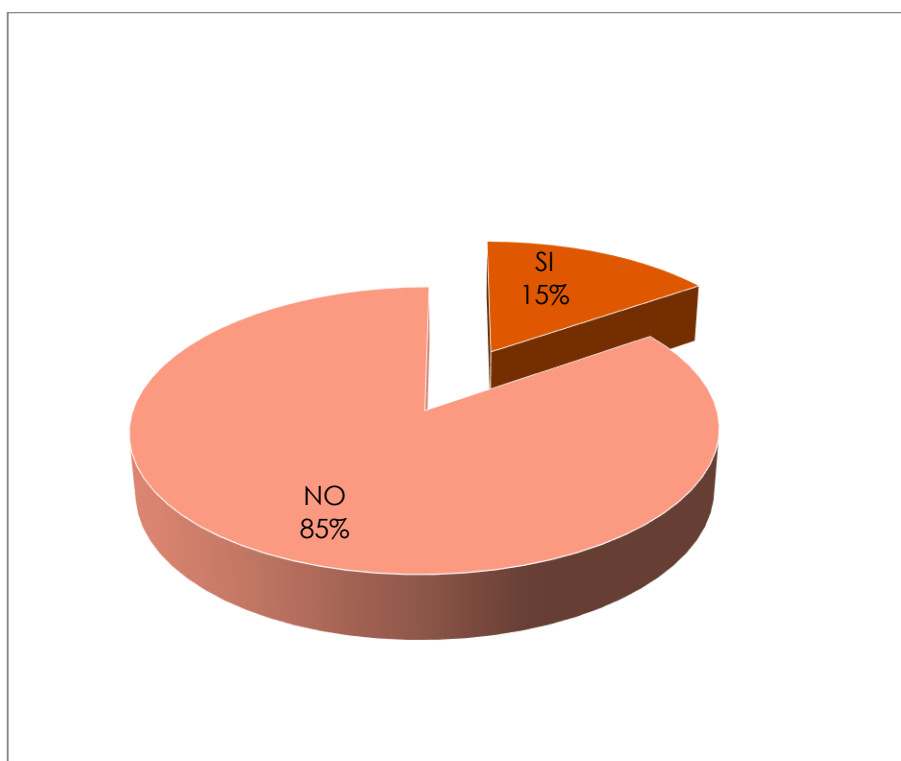


Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

El 56% de los encuestados responden que no se realizan actividades para mejorar el clima laboral, mientras que el 44% afirman que si realizan actividades para mejorar el clima laboral.

Gráfico 4.16 Pregunta 16. ¿Conoce Ud. el tipo de programa con que cuenta la DINEIB para elevar la motivación del personal y su desarrollo del T.H.?



Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Encuesta realizada en la DINEIB

Respondieron que el 85% de los funcionarios no conocen ningún tipo de programas para elevar la motivación del personal y su desarrollo al talento humano y el 15% respondieron que si conocen para elevar la motivación del personal y su desarrollo.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el proceso de la investigación conforme se ha ido desarrollando y con la comprobación de los datos estadísticos relacionados a las encuestas aplicadas a los servidores públicos de la DINEIB y otros documentos existentes en la institución se han identificado varias conclusiones y recomendaciones que pueden ayudar a la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe mejorar la gestión del talento humano.

A continuación se mencionan las conclusiones y las recomendaciones como relevantes.

Tabla 5.1 Matriz de conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Se ha concluido que en la institución se requiere contar con un modelo de gestión para mejorar la atención al talento humano.	Para que esto contribuya a los resultados esperados y se logre sus objetivos necesita una meta clara que promueva un plan de acción bien definido y estructurado.
Sus necesidades de capacitación y formación no han sido atendidas en su totalidad, en la encuesta se demuestra que un 40% no reciben capacitación para el desarrollo de sus competencias. Por ende no existe un inventario ni datos estadísticos que reflejen el	Para atender sus necesidades de capacitación la Unidad de Talento Humano en coordinación con las diferentes unidades diseñarán un sistema de capacitación y un reglamento para su aplicación, por cuanto el personal considera importante

<p>seguimiento y evaluación al respecto y la capacitación lo realizan de manera esporádica y sin ningún estudio técnico</p>	<p>la capacitación para su desarrollo y desempeño en el puesto</p>
<p>Se concluye que el personal de la institución en su mayoría manifiesta que las capacitaciones sean en temas relacionados a la identidad cultural.</p>	<p>La DINEIB gestionará y organizará cursos relacionados a la educación intercultural bilingüe, siendo una de las políticas de este organismo y la razón de ser de la organización</p>
<p>La evaluación del desempeño ejecutado en la institución no se aplica de manera adecuada las normas, métodos y procedimientos establecidas por el MRL, en su mayoría el personal desconoce el sistema con el cual son evaluados.</p>	<p>El Área del Talento Humano deberá orientar, asesorar y capacitar a todo el personal sobre el proceso de la evaluación del desempeño con el cual son evaluados, esto permitiría a la institución mejorar los procesos y dar alternativas de solución para el mejoramiento en el desempeño de sus funciones y su desarrollo profesional y organizacional.</p>
<p>Existe poca comunicación entre autoridades y personal, existiendo incertidumbre dentro de la organización, además el personal tiene una visión y conocimiento parcial y no profundo de la razón de su institución,</p>	<p>La Unidad de Administración del Talento Humano deberá generar estrategias de comunicación constante para que no exista incertidumbre así elevar la imagen institucional.</p>

<p>No se realizan estudios técnicos sobre los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo tampoco cuentan con la planificación del talento humano para establecer las necesidades del personal como factor clave de éxito para las instituciones.</p>	<p>La Unidad de Talento Humano deberá realizar una planificación acorde a sus necesidades globales de la organización que debe estar alineada a las políticas y planes operativos para que no exista por parte de las autoridades disposiciones inadecuadas que muchas veces están al margen de las normas establecidas.</p>
<p>El nivel motivacional del servidor público de la DINEIB no es el apropiado, por cuanto no se genera actividades para el bienestar y desarrollo, lo que muestra que si no hay un nivel de incentivos y capacitación adecuada, no se alcanzará resultados eficientes.</p>	<p>Es necesario que las autoridades tomen conciencia que elevando el nivel de satisfacción y motivación, mejorará la capacidad de rendimiento, elevará el status tanto a nivel personal y profesional, de esta manera se podría mejorar la imagen organizacional.</p>

Elaborado por Fanny Vargas

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Presentación

Toda organización tiene en común un cierto número de miembros que se han organizado con el objeto de alcanzar ciertas metas.

En la actualidad el talento humano es el pilar fundamental dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, sin ella difícilmente se podrá alcanzar los objetivos institucionales, estratégicos y operativos, el talento humano es quien incrementan o disminuyen las fortalezas y las debilidades de las organizaciones, en consecuencia el talento humano es la razón de ser de la organización.

La Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe no ha logrado concretar una organización fortalecida. Es por esto que el presente trabajo se centrará en la gestión del talento humano, basado en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de la organización para lo cual es importante conocer cómo es la gestión y buscar alternativas de mejoras hacia los colaboradores.

Este proyecto es un instrumento práctico que tiene como objetivo fundamental fortalecer y elevar la calidad de gestión, mejorar las competencias y potencialidades del talento humano que se orienta hacia la construcción de una sociedad intercultural más humanista que propugna el desarrollo armónico y equilibrado.

Sin duda este aporte constituye un hito que quedará grabado en los funcionarios de hoy y de las futuras generaciones del Sistema de Educación

Intercultural Bilingüe, que verán convertido a la DINEIB en una institución modelo de desarrollo.

6.2. Objetivos de la Propuesta

6.2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión del talento humano para mejorar el desarrollo de competencias del personal de la DINEIB.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar a la DINEIB una herramienta sistemática para la adecuada aplicación de los subsistemas de la gestión del talento humano.
- Implementar programas de Bienestar Social con enfoque intercultural con la participación de las nacionalidades indígenas como instrumento en el desarrollo humano que genere sentido de pertenencia orientado a mejorar la calidad de vida de los funcionarios.
- Proponer estrategias de comunicación efectiva para fortalecer la imagen institucional.
- Establecer políticas para el ingreso al servicio público en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.
- Llevar a la práctica la propuesta, mediante la gestión comprometida de todos los actores que genere mejores resultados y valores desde las prácticas sociales.

6.3. Justificación

La realidad multicultural y plurilingüística del Ecuador constituye una de las riquezas culturales con que cuenta el Ecuador, la diversidad de la población ecuatoriana es el mejor potencial que tiene nuestro país.

Los pueblos y las nacionalidades indígenas se encuentran ubicados en las tres regiones del Ecuador: Costa, Sierra y Amazonia, las mismas que mantienen una lengua y cultura propia.

Se pretende entrar en un escenario abierto al cambio con una propuesta alternativa y una gestión participativa con los actores de la Educación Intercultural Bilingüe, este organismo considera a la persona como el centro del proceso de formación y capacitación para el mejoramiento en el desempeño laboral de los funcionarios, lo cual no se evidencia el cumplimiento del mismo, puesto que la gestión del talento humano en la DINEIB se centra en los trámites administrativos entre otros, elaboración de Acciones de Personal, Nomina, Acuerdos Ministeriales, Control de Asistencia del Personal, dejando de lado los actuales herramientas de la gestión del talento humano, por lo que no se ha venido aplicando de manera adecuada los subsistemas con que se administra en el sector público, de esto se mencionó en la investigación realizada, por lo que la propuesta se centrara en las variables que más requiere atención como: planificación del talento humano, capacitación, evaluación del desempeño, comunicación, y bienestar social, considerando la importancia de este modelo se considerará otros elementos que ayudarán a mejorar la gestión del talento humano en la DINEIB.

La presente investigación tiene el propósito de dinamizar procesos de gestión y dar alternativas de solución para satisfacer las necesidades del personal con propuestas en temas que ayuden a fortalecer la gestión participativa y la identidad cultural, en este contexto las instancias que promueven la formación

y capacitación para el desarrollo del talento humano no satisface a las necesidades y los requerimientos de las políticas de la educación intercultural bilingüe en temas relacionados entre otros, la interculturalidad, identidad cultural a partir de las convivencias culturales.

Con esta propuesta se orienta a una adecuada utilización de los recursos humanos y fundamentalmente una gestión acorde a las realidades socio-culturales de los pueblos y nacionalidades indígenas, con el propósito de desarrollar sus elementos culturales y en particular la formación y capacitación a su personal, así mejorar la gestión del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe y en definitiva hacer un trabajo conducido mediante procesos que apunta a un desarrollo organizacional fuerte, con capacidad de emprender un cambio de actitudes y orientado a ser el soporte y garantía del desarrollo equitativo e integral.

La presente propuesta se justifica desde el punto de vista social, puesto que el talento humano de la institución tiene el derecho de ser atendidos de la mejor manera tal como las leyes les ampara.

Desde el punto de vista pedagógico, ya que esta herramienta les servirá a futuro a colegas que podrán poner en práctica ya que la gestión hacia el talento humano es de trascendental importancia en las organizaciones para el desarrollo profesional y organizacional.

Desde el punto de vista económico, ya que la misma tendrá un presupuesto asignado por el Estado y las organizaciones no Gubernamentales.

6.4. Fundamentación Teórica de la Propuesta

Esta propuesta está orientada a fortalecer la identidad cultural de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador, a lo que sigue es necesario conocer las

definiciones, ideas, frases y enunciados de los diferentes autores esto nos permitirá interiorizar lo que queremos lograr en la organización.

Cultura

Un autor sostuvo que “si se entiende la cultura como los valores, normas, prácticas, saberes y principios que orientan la sociedad, esto quiere decir que los reconocimientos culturales constituyen una serie de relaciones sociales entre la diversidad. Se dice que toda acción y humana es cultura; llamamos cultura, entonces a todo lo que el ser humano a lo largo de su historia ha creado y sigue creando, desde los utensilios hasta la moderna tecnología de punta. Es cultura los mitos, las artes, las ciencias, las formas religiosas, y también los modos de cocinar, de construir casas, las modas y vestimentas, la manera de divertirse y de hacer fiestas, de escribir, de investigar, de hacer el amor” (Codenpe, diálogo de saberes 2011, p.13)

Identidad Cultural

Está dada por un conjunto de características que permiten distinguir a un grupo humano del resto de la sociedad.

La Identidad Cultural “es el conjunto de características que identifican a un colectivo dentro de la sociedad. La identidad de un pueblo se manifiesta cuando una persona se identifica y reconoce a otra persona como miembro de ese pueblo. En consecuencia, la identidad cultural es el conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social y que actúan como sustrato para que los individuos que lo conforman puedan fundamentar su sentimiento de pertinencia” (Codenpe, 2011, p.15)

Interculturalidad

“En los espacios de las organizaciones e instituciones académicas, la interculturalidad se debate como: el diálogo de culturas, diálogo de saberes, convivencia armónica entre pueblos y culturas de equivalencia. Sin embargo la interculturalidad no es suficiente el discurso teórico, es la praxis de accionar. Por lo tanto, no se limita a la relación entre culturas, sino además a la relación entre culturas en conflicto que concurren en una estructura de poder configurada por los efectos de la colonia y de la modernidad. En consecuencia, la interculturalidad busca cambiar radicalmente sus estructuras para posibilitar el mejoramiento de las condiciones de vida culturales, sociales, económicas. Su límite está en reconocer, incorporar la diferencia con sus propias características colectivas.

Esto implica que la aplicación de la interculturalidad no es la incorporación de ciertos indígenas a un determinado cargo burocrático en el Estado, esto es una inclusión laboral.

Mientras no haya una participación real de las nacionalidades en el accionar público y privado con sus propios saberes en diálogo con el conocimiento occidental, no estaremos en presencia de la interculturalidad. No se practica la interculturalidad solo con la exaltación en el discurso, si los funcionarios siguen siendo funcionales al Estado uninacional y sometidos a un partido político que gobierna

Con la interculturalidad también se puede volver la homogenización moderna desde el discurso. Luis Montaluisa afirma que “la interculturalidad no solo es el diálogo romántico de saberes o de culturas. El diálogo es entre personas concretas, no entre entes abstractos, generales. El diálogo entre pueblos pasa por el reconocimiento del otro, pero esto implica que cada uno maneje su poder adecuadamente. La interculturalidad implica compartir el poder. Pero nadie

concede a otro el poder sino que el poder simplemente se lo toma y se lo ejerce poniendo frente a sí la ética, la construcción de la paz y la justicia” (Codenpe, Serie diálogo de Saberes 2011, p.17)

Diversidad cultural del Ecuador.

“Las personas somos parte de la naturaleza. La naturaleza es diversa, por eso, los humanos somos diversos” Luis Montaluisa.

La administración de recursos humanos es como el proceso administrativo que se aplican al crecimiento y conservación de los miembros que forman parte de una organización.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) se refiere que la “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos otra infinidad de variables importantes

Chiavenato (2009, p.4), menciona que las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de vidas de las personas quienes dependen de él

para su subsistencia y éxito personal. Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e indirectamente, de las personas para operar, producir, atender a sus clientes y alcanzar los objetivos.

Silva, (2009, p. 63) menciona que “La administración de personal, se caracteriza por la naturaleza peculiar de las políticas, directrices y de las formas fundamentales de organización”.

Modelo de gestión basado en procesos.

Beltrán, Jaime (2002) Guía para una gestión por procesos. Obtenida el 4 de diciembre de 2013, de [http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia para una gestión basada en procesos.pdf](http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia_para_una_gestion_basada_en_procesos.pdf)“, se refiere que “las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en el que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.

Para alcanzar estos buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión”.

El autor concluye que un Modelo de gestión por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de unos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Qué es un proceso?

Dávila (2001, p. 13) sostuvo que el “Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”.

Diseño de Procesos

Los procesos al interior de la institución se clasifican por su responsabilidad en lo siguiente:

Proceso Gobernante

Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Proceso Productivo

Constituyen los puestos cuyo rol es de ejecución de acciones, en la generación y entrega de productos y servicios al cliente externo, mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales y en estos se ejecutan los procesos.

Proceso de Apoyo

Constituyen los puestos que ejecutan los procesos correspondientes a la gestión de los recursos organizacionales a través de los procesos habilitantes, proporcionando apoyo administrativo y logístico.

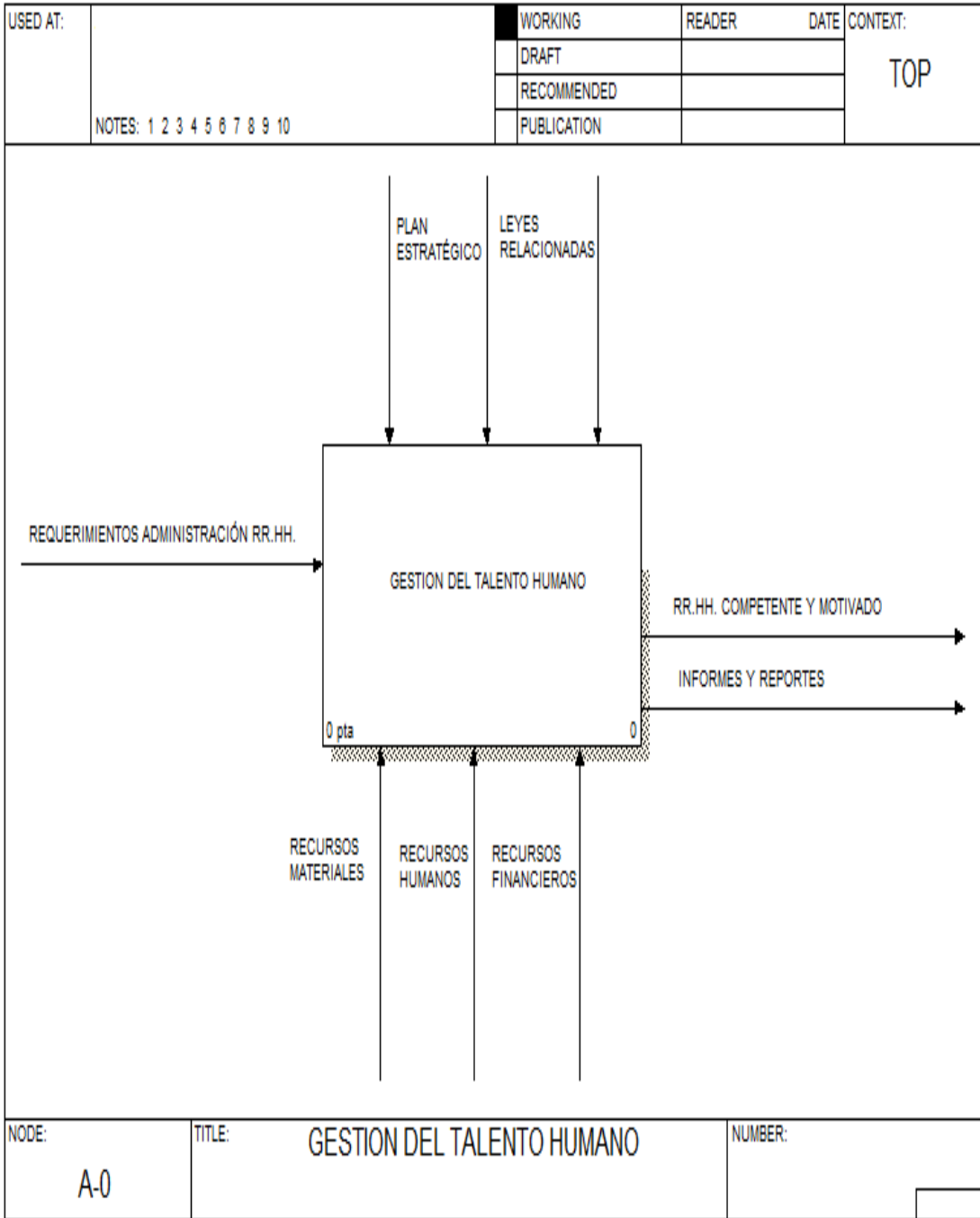
Descripción de la Propuesta del Modelo de la Gestión del Talento Humano

El Modelo de Gestión del talento humano incluye una serie de procesos y actividades no enmarcados en algunos casos en la normatividad vigente, aspectos que se diferencian de las otras instituciones públicas en temas de educación intercultural bilingüe, que muchos de los casos desconocen las políticas de este organismo.

El objetivo fundamental con el que se pretende brindar a la DINEIB, con herramientas y técnicas que gestión acorde a las identidades de la organización para mejorar la calidad de la función del talento humano por cuanto los actuales sistemas nos incitan a seguir desarrollando conforme a nuevas formas de administrar y que nos ayudan a direccionar adecuadamente el manejo del capital humano en la organización.

Por lo expuesto a continuación se presenta el siguiente esquema del modelo de gestión para expresar de lo que se pretende llegar con esta propuesta.

Gráfico 6.1 Modelo de Gestión de la Función del talento humano



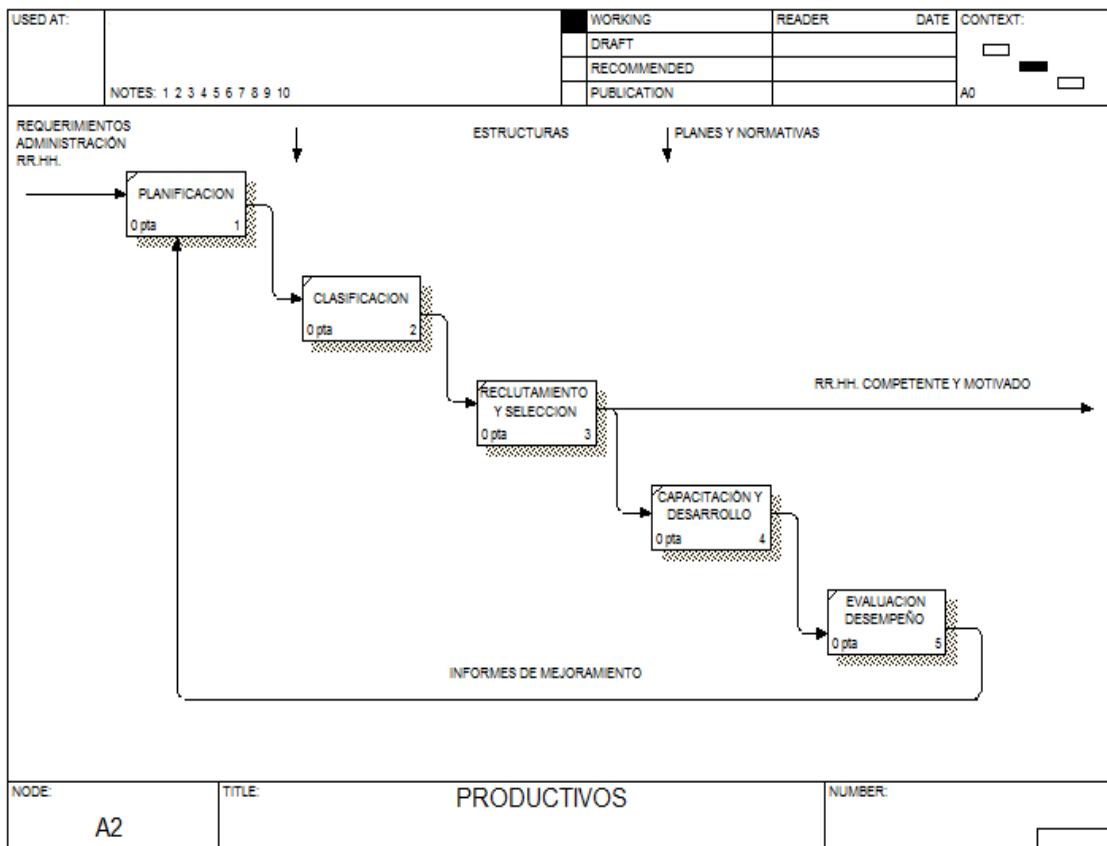
Elaborado por Fanny Vargas

6.4.1. Sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público

“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”, Art. 53 de la LOSEP.

El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano está conformado por los subsistemas que se muestra a continuación.

Gráfico 6.2 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano



Elaborado por Fanny Vargas

Gráfico 6.3 Estructura del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano



Elaborado por Fanny Vargas

Fuente: Chiavenato I.

6.4.2. Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el desarrollo del Modelo de Gestión como una herramienta para mejorar la calidad de servicio del talento humano de la DINEIB, esta propuesta resulta de una investigación de carácter científico que recoge información y la sintetiza para resolver la problemática detectada y que está conformada por los siguientes Subsistemas:

6.4.2.1. Subsistema de planificación del talento humano

La Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP, Art. 56 manifiesta que las Unidades de Administración de Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, y proyectos a ser ejecutados.

El talento humano se configura como un elemento clave para el éxito de las organizaciones.

Objetivos

El objetivo fundamental de la planificación del talento humano consiste en:

- Establecer la plantilla cuantitativa y cualitativa organizacional con el fin de disponer del personal necesario en función de los requerimientos de las unidades, procesos con que cuenta la institución y esto nos permite:
- Optimizar el talento humano en la institución, contar con personal en el puesto de acuerdo a su perfil.
- Desarrollar los subsistemas de recursos humanos en función de las necesidades de la organización.
- Implementar programas, planes, nuevas técnicas y herramientas que permitan alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en función del talento humano altamente competitivo.

Meta

Realizar la planificación del talento humano cada año dentro del periodo enero a septiembre.

Políticas

- Inducir e involucrar al personal los cambios que se genera con la nueva herramienta a implementar.
- Mantener una comunicación abierta con todos los miembros de la organización para que sea participativa y generar un clima organizacional agradable.

Acciones

Presentar en el mes septiembre de cada año la planificación del talento humano determinando la situación histórica, actual y proyectada del personal, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso para el corto, mediano y largo plazo.

1. PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Corto Plazo (máximo un año)

La planificación del talento humano a corto plazo se identifica por desarrollar un análisis cuantitativo, para alcanzar objetivos de forma inmediata y establecer una nómina básica sobre los requerimientos del personal.

Mediano Plazo (no sobrepasa de cinco años)

La planificación del talento humano a mediano plazo permite analizar un mayor grado de análisis cualitativo de la nómina o plantilla, donde se elaborará un perfil de cada puesto para garantizar que cada puesto tiene la persona adecuada.

Largo Plazo (mayor a cinco años)

La planificación a largo plazo nos ayuda para identificar riesgos, amenazas y correcciones del entorno organizacional.

2. COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Definición de políticas y objetivos de talento humano
- Determinar los requerimientos de talento humano a corto, mediano y largo plazo.
- Distribución orgánica y número de puestos de las unidades o procesos organizacionales.
- Procesos internos: Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes
- Grados de escala nacional de remuneraciones (grados ocupacionales Profesional VS Grado Ocupacional No Profesional)

a) Diagnóstico estratégico

Deberá disponer de información tales como:

1. Estadística demográfica (situación actual)
2. Edad y género;
3. Años de servicio en el sector público;
4. Nivel de instrucción;
5. Nivel profesional;
6. Nómina de puestos por regímenes;

7. Número de puestos por grupo ocupacional;
8. Lugar de trabajo;
9. Resultado de la evaluación de desempeño;
10. Capacitación por áreas específicas;
11. Reporte de vínculos de consanguinidad y afines entre servidores;
12. Reporte de pluriempleo;
13. Reporte de reingreso de servidores al sector público;
14. Información sobre reducción de personal;
15. Licencias o comisiones de servicio con o sin remuneración;
16. Reporte de traslados, traspasos y cambios administrativos; y,
17. Reporte de personal con discapacidad
18. Reporte del personal sobre el manejo de la lengua de la nacionalidad respectiva. (Requisito)

Fuente: MRL

b) Análisis del entorno

Gráfico 6.4 Análisis del entorno



c) Proyección del talento humano de la entidad

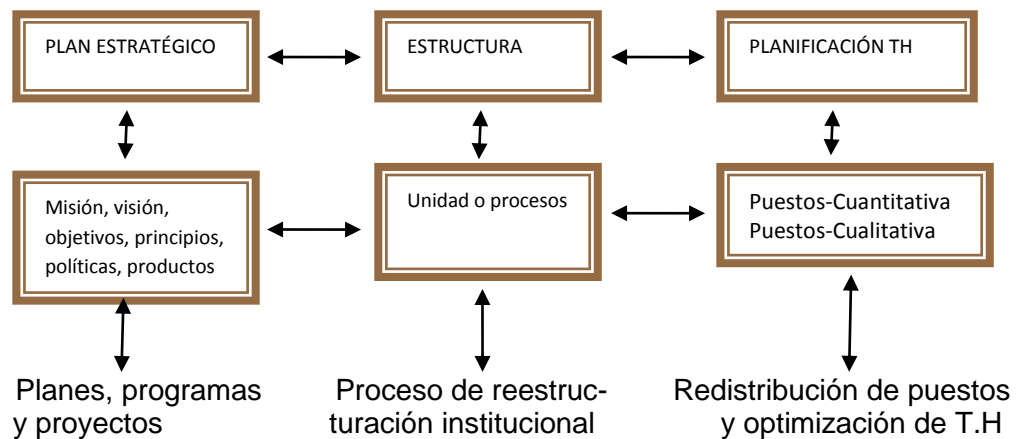
Deberá contar las siguientes necesidades:

- a) Número y lista de servidores en edad de jubilarse
- b) Número y lista de servidores en edad de retiro voluntario
- c) Supresión de puestos
- d) Creación de puestos
- e) Compra de renuncia voluntaria
- f) Número de contratos de servicios ocasionales con más de dos años
- g) Número de contratos de servicios ocasionales a ser renovados

- h) Número de contratos ocasionales y profesionales que ingresarán de acuerdo a la necesidad institucional
- i) Movimiento de personal
- j) Convenios o contratos de pasantías o prácticas profesionales

d) Planificación del talento humano

Gráfico 6.5 Planificación del talento humano



Elaborado por Fanny Vargas
Fuente: MRL

La planificación de la gestión del talento humano requiere un equipo multidisciplinario con perfiles en:

Administración de Empresas y/o Talento Humano

Psicólogo;

Doctor en leyes; y,

A este equipo multidisciplinario es necesario que se involucre Personal del Área TH y Directivos de la institución con el propósito de fortalecer y contar con una planificación de acuerdo a los requerimientos institucionales.

3. Beneficios de la Planificación del Talento Humano

La planificación del talento humano permite:

- ✓ Permite responder a las necesidades futuras y mejora la utilización del talento humano en la organización.
- ✓ Elaborar programas, planes y proyectos que nos permitan alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Mejorar el clima laboral, incentivando la creatividad y la innovación del personal de la empresa.
- ✓ Determinar la separación del personal sea por jubilación, supresión de partidas, renuncia voluntaria, entre otros.
- ✓ Permite no contratar personal sin que exista la necesidad institucional.

6.4.2.2. Subsistema de clasificación de puestos del servicio público

En el artículo 61 establece que el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las instituciones públicas.

La Norma Técnica del Subsistema de Clasificación del servicio público, facilita los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que

permiten analizar, valorar, clasificar y estructurar puestos para las organizaciones.

El Ministerio de Relaciones Laborales cuenta con el Manual Genérico de Descripción, Valoración y Clasificación de Puesto, que corresponde a los Puestos del Proceso Habilitante de Apoyo y de Asesoría que hasta la fecha se aplica en el sector público.

Políticas:

- ✓ Inducir al personal los cambios que se generan con este proceso
- ✓ Involucrar a todo el personal y mantener informados en todo el proceso de clasificación y valoración de puestos para mantener un clima organizacional favorable.
- ✓ En el análisis, descripción, valoración y clasificación de un puesto no se debe considerar a la persona sino al puesto, mucho de los casos los puestos son considerados como de propios, esta actividad debe ser considerada como un proceso objetivo para que no exista malestar dentro de la organización.
- ✓ Para la valoración de puestos se deberá aplicar los parámetros del Ministerio de Relaciones Laborales instancia que está encargada de proporcionar estos requerimientos.

Acciones

Aplicar y realizar la clasificación y valoración de puestos, para lo cual se conformará un equipo técnico para este proceso.

Del análisis de puestos.

Se refiere al análisis de puesto como un proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un desempeño excelente. Norma Técnica Art. 10.

De la descripción de puestos

Es el resultado del análisis de cada puesto y se registra la información relativa al contenido, situación o incidencia real de un puesto en la organización.

Conforme a las disposiciones de la LOSEP y la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales, menciona que la institución deberá contar con el manual de descripción de puestos institucionales.

Por lo tanto, actualmente la DINEIB está estructurada tomando en cuenta las características y particularidades del sistema de educación intercultural bilingüe.

Los puestos institucionales corresponden a 2 clases de puestos:

- Estratégicos, y,
- Claves.

Tabla 6.1 Clases de puestos institucionales

PUESTOS	ESTRATÉGICOS	Director Nacional de Educación Intercultural Bilingüe Directores Técnicos de Áreas
	CLAVES	Recursos Educativos
		Desarrollo Curricular
		Desarrollo profesional
		Apoyo Seguimiento
		Interculturalidad
		Suficiencia Lingüística

Elaborado por: Fanny Vargas

Fuente: Archivos de la DINEIB

A continuación se presenta la serie de puestos con que se procederá con la valoración y clasificación de puestos una vez que el Ministerio de Educación concluya con este proceso.

Tabla 6.2 Definición de puestos y su rol

DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE	
DEFINICIÓN DEL PUESTO	ROL
Director de Educación Intercultural Bilingüe y Directores de Áreas	NJS
Serie de Recursos Educativos	
Coordinador de Recursos Educativos	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Recursos Educativos	Ejecución de Procesos
Serie de Desarrollo Curricular	
Coordinador de Desarrollo Curricular	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Desarrollo Curricular	Ejecución de Procesos
Serie de Desarrollo Profesional	
Coordinador de Desarrollo Profesional	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Desarrollo Profesional	Ejecución de Procesos
Serie de Apoyo Seguimiento	
Coordinador de Apoyo Seguimiento	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Apoyo y Seguimiento	Ejecución de Procesos
Serie de Interculturalidad	
Coordinador de Interculturalidad	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Interculturalidad	Ejecución de Procesos
Serie de Suficiencia Lingüística	
Coordinador de Suficiencia Lingüística	Supervisión y Ejecución de Procesos
Analista de Suficiencia Lingüística	Ejecución de Procesos
Asistente de Educación Intercultural Bilingüe	Ejecución de Procesos de Apoyo Tecnológico

Elaborado por: Fanny Vargas

Fuente: UATH-DINEIB-ME

Beneficios con el análisis de puestos:

- ✓ Ubicar a cada empleado en el puesto adecuado
- ✓ Determinación real del desempeño
- ✓ Establecer e identificar las necesidades reales de talento humano de la institución.
- ✓ Para definir las bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la organización.

6.4.2.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal

El Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a 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, interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria, Art. 63 de la LOSEP.

1. Normativa vigente de los procesos de reclutamiento y selección de personal.**Base Legal (1)**

- Constitución de la República del Ecuador, Art. 228
- LOSEP: artículos 63 al 68

Base Legal (2)

- Reglamento General de la LOSEP: Art. 176 al 194
- Atribuciones conferidas al MRL: Artículos 51 literal a) y 65 LOSEP (ingreso).

Para llevar un proceso organizado en la aplicación de este subsistema, es necesario considerar aspectos importantes tales como:

2. Reclutamiento

Objetivo

Buscar y atraer mayor número de participantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política

Siempre que se registre una vacante, se deberá informar que previo la presentación de los documentos presentarán el certificado de eficiencia lingüística de una de las lenguas de las nacionalidades indígenas del Ecuador, deberá procurarse cubrirla con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso. en igualdad de circunstancias

3. Selección

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, entrevistas, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

4. Sustento del proceso de selección de personal

- ✓ Perfiles y exigencia conforme la Norma de Clasificación de Puestos;
- ✓ La convocatoria será de carácter público y se procurará la participación de mayor cantidad de persona;
- ✓ Proceso de selección son instrumentos de gestión para lograr que el personal seleccionado cumpla con las características del manual;
- ✓ Concurso de merecimiento y oposición sin discriminación, en igualdad de condiciones y en función de capacidades.
- ✓ Consideración de extranjeros residentes 5 años legalmente;
- ✓ Los procesos de reclutamiento y selección de personal serán imparciales y objetivos.

5. Preparación del proceso de reclutamiento y selección

Pasos previos

- ✓ Capacitar en el manejo de la Página Socio Empleo al personal responsable que llevará este proceso;
- ✓ Manual de clasificación o perfiles provisionales;
- ✓ Puestos legalmente vacantes y financiadas;
- ✓ Planificación y cronograma inicial del concurso (puestos, fechas, logística);

- ✓ Elaboración del banco de preguntas y respuestas
- ✓ Remitir banco de pregunta a INM

6. Elaboración de las Bases del Concurso

- ✓ Plataforma tecnológica;
- ✓ Subir las bases 10 días antes de la vigencia de la convocatoria

7. Convocatoria

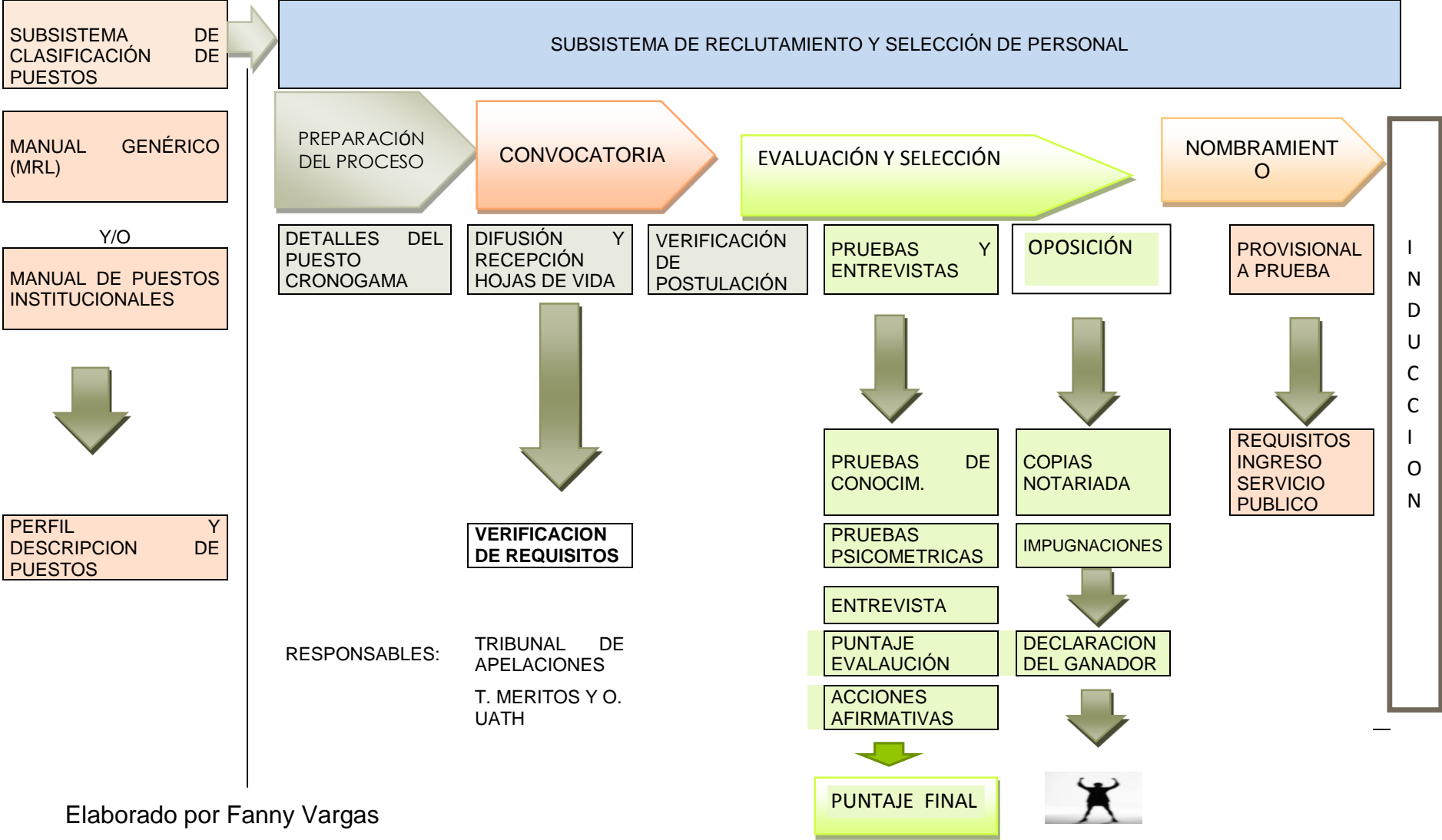
- ✓ Vigencia de la convocatoria al menos 7 días pudiendo ser ampliada.

Difusión masiva (UATH):

- ✓ Página de Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec
- ✓ Página web (link para Socio Empleo)
- ✓ Cartelera Institucional
- ✓ 3 centros de educación superior locales
- ✓ Periódico local, en formato elaborado en el sistema;
- ✓ Opcionalmente otros medios alternativos

A continuación se presenta gráficamente lo que corresponde al Reclutamiento y Selección de personal para aplicar adecuadamente este proceso tan importante en la organización.

Gráfico 6.6 Reclutamiento de Selección de Personal



Elaborado por Fanny Vargas
Fuente: MRL

8. INDUCCIÓN

Proporciona una adecuada vinculación a un puesto laboral, a su nuevo ocupante, este proceso no se practica en la institución y siendo un proceso de importancia, por lo que se propone una guía que oriente para una adecuada aplicación.

Objetivo

Dar la información necesaria al nuevo funcionario y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a la institución, esto es con el fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

Política

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la institución así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes niveles que se relacionan con ella.

Para que se dé una adecuada inducción al personal que ingresa a la institución, a continuación presento algunos aspectos que nos ayudan a cumplir de manera formal.

1. Inducción general

Presentación del servidor

Servicio público, identidad institucional, políticas de gestión de talento humano.

2. Inducción específica del área

- ✓ Estructura y gestión, actividades del puesto de trabajo.
- ✓ Entrenamiento técnico: conocimientos específicos, herramientas institucionales aplicadas en el puesto de trabajo.
- ✓ Medición de la inducción: se medirá el aprendizaje.

Además se deberá programar y coordinar con el MRL para la asignación de cupos para los talleres tales como:

- ✓ Estrategias del buen servicio en el sector público.
- ✓ Motivación y autoestima.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ La Inducción deberá durar hasta un mes, y para discapacitados dos meses.

6.5.2.4 Subsistema de formación y la capacitación

De la Formación Profesional

De conformidad al Art. 200 del Reglamento de la LOSEP, “corresponde al Instituto de Altos Estudios Nacionales, brindar la formación de las y los servidores públicos a fin de tener títulos de 4to nivel, sin perjuicio de que los programas de formación puedan realizarse en otras instituciones superiores legalmente reconocido”.

De la capacitación y desarrollo de personal

En el artículo 201 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP manifiesta que la capacitación constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de

los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad.

El Art. 202 de la misma Ley antes citada menciona que los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificadas por las UATH de cada una de las instituciones, esto de manera estructurada, presupuestada y aprobada por la autoridad nominadora, lo que no se da cumplimiento en algunas instituciones, siendo un factor clave de éxito para las organizaciones.

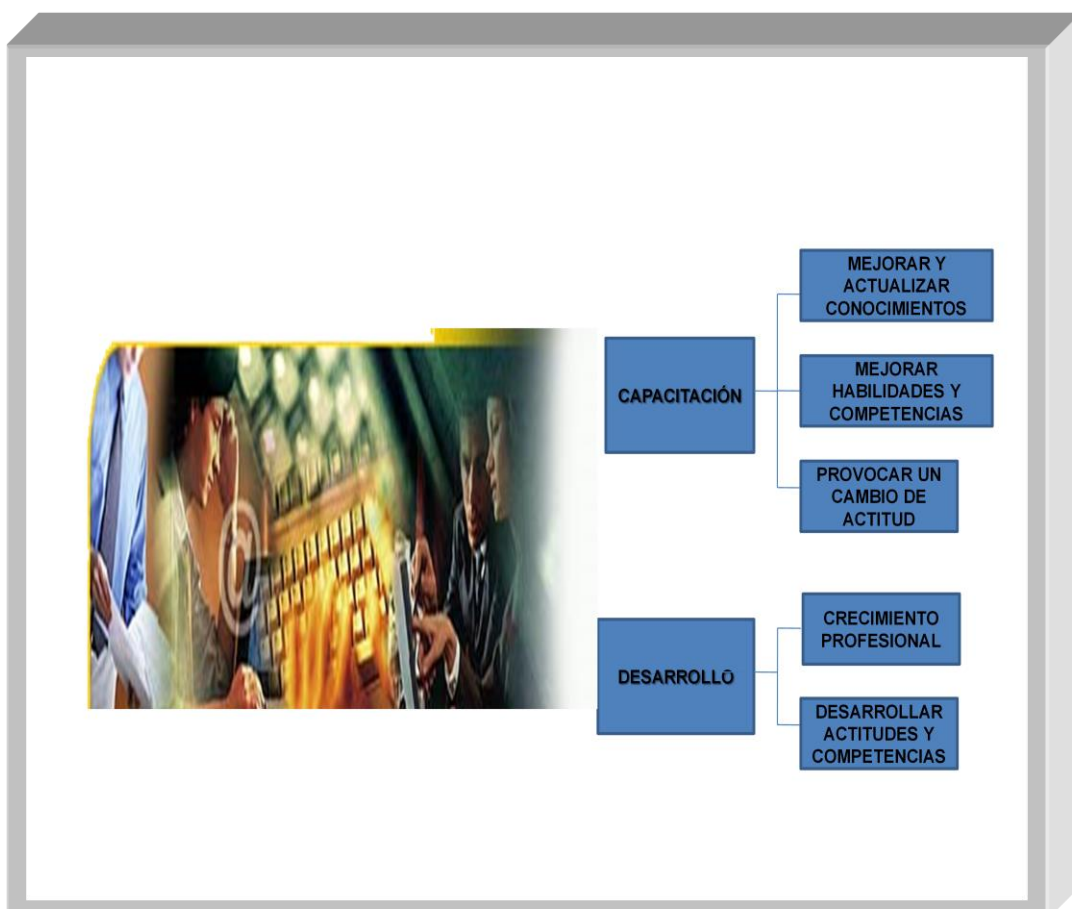
Según la investigación de campo realizada en la DINEIB se detectaron varios problemas que se mencionan a continuación:



Objetivos de la Capacitación

Los objetivos de la capacitación son importantes para dar a conocer lo que se espera lograr con las temáticas específicas al talento humano de la organización, que nos orienta a seguir y obtener los resultados esperados.

Gráfico 6.7 Objetivos de la capacitación



Meta

Impartir por lo menos 3 cursos al año incluyendo a directivos, productivos y habilitantes de apoyo.

Políticas

- ✓ La capacitación estará directamente relacionada con el trabajo de cada uno de los funcionarios.
- ✓ Los eventos de capacitación serán programadas en su mayoría en tiempo laboral.
- ✓ El servidor público una vez capacitado entregará el material del curso recibido a fin de organizar una biblioteca en el Área del Talento Humano.

RESPONSABILIDADES DE LAS Y LOS SERVIDORES QUE SE BENEFICIAN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los servidores públicos de la DINEIB que participen en la formación o capacitación programada tendrán las siguientes responsabilidades:

- ✓ Asistir y aprobar los programas de formación y capacitación
- ✓ El servidor público que haya participado en el proceso de formación y capacitación tiene la obligación de transmitir los conocimientos adquiridos y cumplir con el objeto multiplicador;
- ✓ suscribir y cumplir los convenios de devengación mediante el cual se obliga a prestar servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios;
- ✓ El servidor público de la DINEIB está obligado de entregar garantías personales o reales y a devengar el tiempo y/o el valor invertido por el Estado.

RESPONSABILIDAD DE LA DINEIB

La DINEIB para facilitar el acceso a la capacitación y formación de los servidores públicos concederá:

- ✓ Licencia sin remuneración,

- ✓ Comisión de servicio con o sin remuneración dentro del país o al exterior, siempre y cuando la formación de cuarto nivel se encuentre acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos necesarios para el puesto; y,
- ✓ Permisos
- ✓ Cumplir con la programación del plan de capacitación.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Constituye una de las mejores inversiones en el talento humano para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, considerado como una de las fuentes de bienestar para el personal y la organización, permitiendo identificar a los profesionales talentosos.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivo

Disponer de un plan de capacitación para mantener un adecuado ambiente laboral y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos.

1. Fases para elaborar el Plan Anual de Capacitación- PAC

A continuación se presenta un modelo que consta de varias partes para la elaboración del plan anual de capacitación:

Gráfico 6.8 Fases para elaborar el PAC



Elaborado por: Fanny Vargas

Fuente: Colección Nuevo Estado, Módulo 3 detección de necesidades de capacitación.

2. Reportes de investigación de necesidades de capacitación.

Justificación

- ✓ Cumplir con la norma: Art. 70, LOSEP y Art. 201, 202, Reglamento de la LOSEP.
- ✓ Sustentar para la elaboración del plan institucional de capacitación

- ✓ Desarrollar técnicamente el proceso de capacitación
- ✓ Evitar la improvisación, el cursilísimo, el mal uso de los recursos.

3. Objetivos de necesidad de capacitación

- ✓ Determinar los problemas y áreas críticas para el cumplimiento de las metas globales de la institución.
- ✓ Determinar los problemas que pueden resolverse mediante la capacitación.
- ✓ Contar con información en diferentes temas de capacitación.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas de capacitación acorde a las necesidades institucionales.
- ✓ Determinar quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.

Teniendo los reportes de investigación de necesidad de capacitación se realizará la detección de necesidades, para estos requerimientos se involucrará a todas las unidades, áreas de la organización para determinar el tipo de capacitación que necesita cada servidor público, que se basa en las debilidades, en las limitaciones, en los problemas que obstaculizan el mejoramiento continuo de la organización.

4. Detección de necesidades de capacitación

- ✓ Establecimiento de la situación ideal
- ✓ Descripción de la situación real
- ✓ Definición de métodos e instrumentos: entrevista, encuesta, cuestionarios de evaluación de conocimientos, análisis de tareas, registros observacionales.
- ✓ Aplicación de instrumentos

- ✓ Reporte DNC

La capacitación se programará con el apoyo de instituciones como:

- ✓ Instituto de Altos Estudios
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Contraloría General del Estado
- ✓ Ministerio de Educación
- ✓ SECAP.
- ✓ DINEIB
- ✓ Universidades y Escuelas Politécnicas

5. PROYECTO DE LA CAPACITACIÓN

Para la elaboración del Proyecto de Capacitación se ha considerado unos temas de acuerdo los requeridos por los funcionarios en la encuesta y otros se ha considerado conforme el estudio y análisis realizado en la institución, esto nos permitirá impartir las temáticas específicas acorde a la realidad de la institución, pues en ello se plasma la importancia de la capacitación y los beneficios que obtendrán el personal y la organización.

Tabla 6.3 Proyecto de la Capacitación

EVENTO	DESTINATARIOS	OFERENTE	FECHAS
CAPACITACIÓN TÉCNICA-AGREGADORES DE VALOR			
La capacitación esta directamente ligada con la especialización y actualización técnica en función de los productos y servicios que responden a la misión y objetivos organizacionales y en relación al puesto de trabajo.			
Leyes y normatividad laboral y conexas	Servidores Públicos	MRL-Ministerio de Educación	22 al 24 de mayo
Identidad Institucional	Servidores Públicos	DINEIB	24 al 26 de abril
Investigación socio cultural y lingüística	Personal del Área Técnica	DINEIB	7 al 11 de abril
Cosmovisión Indígena	Personal del Área Técnica	DINEIB	4 al 6 de marzo
Interculturalidad	Servidores Públicos	DINEIB	25 al 29 de marzo
Identidad cultural	Servidores Públicos	DINEIB	5 al 17 de mayo

EVENTO		DESTINATARIOS	OFERENTE	FECHAS
<p>CAPACITACIÓN GERENCIAL –PROCESOS GOBERNANTES</p> <p>La capacitación gerencial tiene como finalidad el desarrollo de competencias requeridas que tienen la responsabilidad de dar un direccionamiento estratégico y dirigir las unidades o procesos internos para el funcionamiento de la organización.</p>				
Liderazgo Gerencial	Autoridades y Líderes	Contraloría General del Estado-SECAP		3 al 5 de junio
Gestión Público	Autoridades y Líderes	Contraloría General del Estado		18 al 21 de junio
Gestión del talento humano	Autoridades y Líderes	IAEN, Contraloría General del Estado		3 al 5 de julio
Normativa Legal	Autoridades y Líderes	IAEN, Contraloría General del Estado		10 al 15 de julio
Habilidades Directivas	Autoridades y Líderes	IAEN, Contraloría General del Estado		25 al 27 de julio

EVENTO	DESTINATARIOS	OFERENTE	FECHAS
<p>CAPACITACIÓN EN COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO INTEGRAL</p> <p>Se refiere a la potenciación y fortalecimiento de las competencias conductuales y las relaciones humanas y motivación para contribuir a un adecuado clima laboral, proporcionar la atención y garantizar servicios de óptima calidad.</p>			
Empoderamiento Organizacional	Coordinador de Planificación y RR.HH.	Capital Management	18 al 20 de marzo
Trabajo en equipo	Equipos de conformación	QCM Ecuador	1 al 4 de abril
Relaciones Humanas y Comunicación	Personal de la DINEIB	SECAP-MRL	15 al 17 de abril
Autoestima y Motivación	Personal de la DINEIB	SECAP- MRL	6 al 8 de mayo

EVENTO	DESTINATARIOS	OFERENTE	FECHAS
FORMACION TERCER Y CUARTO NIVEL			
GESTION DEL TALENTO HUMANO	AREA DE TALENTO HUMANO	IAEN	Según programación de las Universidades
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD Y AUDITORIA	AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	IAEN	Según programación de las Universidades
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	AREA TALENTO HUMANO	IAEN	Según programación de las Universidades
LINGÜÍSTICA	ÁREA TÉCNICA	UNIVERSIDAD DE CUENCA-IAEN	Según programación de las Universidades

Elaborados por Fanny Vargas

6. Impacto con la capacitación

- Fortalecer la institucionalidad de la DINEIB, incursionando en la dinámica del nuevo modelo de gestión por competencias y la aplicación del currículo intercultural bilingüe.
- Fomentar la relación intercultural entre los funcionarios de la DINEIB, con funcionarios de las demás dependencias del Ministerio de Educación, para emprender el nuevo modelo de gestión.
- Cualificación del personal intercultural bilingüe con profesionales de alto nivel.
- Funcionarios motivados, buscando emprendimiento e innovaciones para las comunidades educativas de los pueblos y nacionalidades.

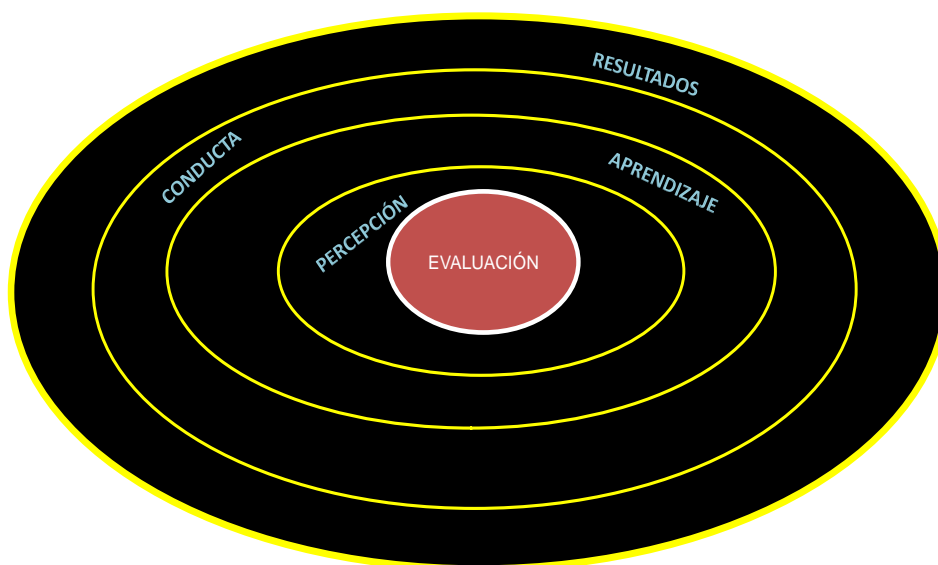
7. Gestión del plan

- La coordinación y administración del plan estará a cargo de la Unidad de Administración del Talento Humano como unidad responsable de la ejecución.
- Para el desarrollo y ejecución de los eventos de formación y capacitación se establecerá reglamentos y manuales de funcionamiento para que no haya favoritismo.

8. Seguimiento y evaluación

Es necesario hacer un acompañamiento en el proceso y el seguimiento especializado para posterior re planificar y/o hacer refuerzos complementarios para que el resultado de estas acciones fluya y se fortalezca los objetivos planteados.

Para que el seguimiento y evaluación de la capacitación tenga un asidero confiable en el desempeño profesional y aplicación de las competencias ilustradas, tratadas y desarrolladas, para lo cual se procederá conforme al siguiente gráfico.

Gráfico 6.9 Evaluación de la Capacitación

9. Financiamiento

Es importante mencionar que todo plan debe estar presupuestado para la ejecución de los eventos programados, para lo cual se gestionará a través de Organismos no Gubernamentales que hasta la actualidad están apoyando a esta organización que por sus particularidades que atiende a los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador han brindado apoyo económico con respecto a la educación.

Siendo un planteamiento en beneficio del personal de la DINEIB el financiamiento para la ejecución del plan se debería aplicarse además al presupuesto general de la DINEIB esto con el Plan Operativo Anual –POA y el Plan Anual Institucional-PAI.

La Unidad de Administración del Talento Humano es quien lleva este proceso por lo que es necesario contar con un Equipo Técnico de planificación y administración de la capacitación institucional que fortalezca su desarrollo profesional y organizacional.

Este equipo técnico deberá conformarse con el personal de las siguientes áreas: Talento Humano, Dirección Administrativa Financiera, Área académica, a esto es necesario incorporar un representante de cada nacionalidad indígena, quienes aportarán y establecerán la política nacional de capacitación y formación para la institución de acuerdo a las reales necesidades de los pueblos y nacionalidades.

6.5.2.5. Subsistema de Evaluación de Desempeño

La Ley Orgánica del Servicio Público establece en su artículo 76 que el Subsistema de Evaluación de Desempeño es el “conjunto de normas, técnicas, métodos, procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades”.

Objetivo de la Evaluación de Desempeño

Fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores públicos en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

Por qué es importante evaluar el desempeño

La Evaluación del Desempeño constituye un factor importante en la gestión del talento humano ya que permite medir el grado de aporte efectivo del servidor en función de los objetivos organizacionales, cuando la evaluación es técnicamente diseñada no solo sirve para informar los resultados del

nivel de cumplimiento en sus funciones, sino que sus resultados servirá de base para ascenso, cesación; y, consecución de otros estímulos tales como: menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de formación y de capacitación.

1. Responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

Los responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño se muestran a continuación.

Gráfico 6.10 Responsables del Subsistema de Evaluación



2. A quién evaluar

La evaluación del desempeño se aplica a los Servidores Públicos con nombramiento y bajo la modalidad de contrato, excepto del nivel jerárquico superior.

3. Procedimientos de la Evaluación de Desempeño

Aspectos Previos

La Unidad de Administración del Talento Humano de la DINEIB, previo a la evaluación del desempeño deberá definir aspectos fundamentales como:

- Planificación Estratégica;
- Planes Operativos;
- Plan Anual Institucional;
- Manual de descripción valoración y clasificación de puesto institucional

4. Procedimiento

Es responsabilidad de la Unidad de Administración del Talento Humano de la DINEIB cumplir con la siguiente fase para la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- Elaborar el plan de evaluación de desempeño programada.
- Definición de indicadores de evaluación del desempeño (Formulario EVAL -01).
- Dar conocer la normativa de la evaluación del desempeño y el plan de evaluación del desempeño: objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño a todos los niveles de la organización.
- Capacitar a los evaluadores y evaluados acerca de los instrumentos de aplicación en la evaluación de desempeño.
- Establecer la nómina de evaluadores y evaluados.
- Elaborar el Acta de Integración del Comité de Reclamos de Evaluación (en caso de existir).

- Ejecución del proceso de evaluación
- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución.
- Comunicar sobre los resultados de la evaluación en forma individual al personal.
- Registrar y archivar en el expediente de cada uno de los funcionarios la calificación obtenida en la evaluación.
- Remitir el informe final de la evaluación de desempeño al Ministerio de Relaciones Laborales
- Retroalimentación y seguimiento

5. Ejecución del proceso de evaluación

Conforme al cronograma de actividades constantes en el plan de evaluación presentada por la Unidad de Administración del Talento Humano los Líderes de cada Unidad o Área ejecutarán la evaluación de desempeño a los colaboradores:

- En el mes de diciembre de cada año conforme a la programación en el plan de evaluación, los líderes de cada Área evaluarán a subalternos para lo cual se aplicará el Formulario MRL EVAL-01.
- Remitirán los formularios de evaluación de desempeño debidamente suscrito por el Jefe inmediato a la Unidad de Talento Humano para la consolidación de la información de los resultados de la evaluación.

6. Herramientas de Evaluación

A continuación se presenta las herramientas de evaluación de desempeño emitido por el MRL:

Formulario MRL-EVAL-01, (programa informático diseñado por el MRL),

El Formulario MRL-EVAL-01, contiene los siguientes factores:

1. **Indicadores de gestión del puesto** (60.00%)-para medir nivel de cumplimiento de las metas planificadas.
2. **Conocimientos** (8.00%) para medir nivel de aplicación de los conocimiento en la ejecución de las actividades esenciales
3. **Competencias técnicas del puesto** (8.00%) para medir el nivel aplicación de las destrezas y el nivel de desarrollo
4. **Competencias universales** (8.00%) son medidos a través de su relevancia y la frecuencia de aplicación.
5. **Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo** (16.00%) frecuencia de aplicación del trabajo en equipo

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo nombrados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el servidor.

7. **Escala de calificaciones.** El resultado de la evaluación de desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente	90.5%
b) Muy Bueno	80.5% y 90.4%
c) Satisfactorio	70,5% y 80,4%
d) Regular	60.5% y 70,4%
e) Insuficiente	60,4%

8. PLAN DE INCENTIVOS

Es necesario que la organización cuente con un plan de incentivos que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el interés de los funcionarios para aumentar la productividad, para mejorar su desempeño, mejorar la comunicación y atención al cliente interno y externo.

Objetivo

Elaborar el plan y desarrollo de competencias de los servidores públicos que responda a las necesidades detectadas a través de procesos de evaluación de desempeño.

El plan de incentivos contendrá:

- Estímulos;
- Reconocimientos honoríficos o sociales
- Licencias para estudios;
- Becas;
- Cursos de capacitación

Políticas

- El servidor que obtenga la calificación de excelente, muy bueno, será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para ascensos;
- Se entregará un diploma de felicitación y se publicará en la página web de la institución a los diez mejores evaluados.
- Para licencias por estudios y becas se otorgará a tres servidores que hayan obtenido la calificación de excelente con puntaje a partir de 95.5.
- Los cursos de capacitación serán considerados conforme las necesidades y requerimientos de los evaluados.

Acción

Se elaborará el Reglamento Interno de Administración para una efectiva aplicación del plan de incentivos que será difundido para el conocimiento de todos los integrantes de la organización.

9. Retroalimentación y seguimiento

La Unidad de Administración del Talento Humano y los responsables de cada unidad elaborarán el plan de capacitación, y realizarán el monitoreo sobre la eficiencia del cronograma y plan de evaluación del desempeño.

6.4.3. Programas de Bienestar Social con enfoque intercultural con la participación de los pueblos y nacionalidades indígenas.

La gestión del talento humano efectivamente no es atender en una serie de tareas mecánicas, sino más bien desarrollar actividades creativas para que el personal se sienta identificado con la organización y formen un sistema interdependiente altamente dinámico que tenga un impacto directo en la productividad y eficiencia organizacional.

Desarrollo de la imagen interna, implementando procesos de integración con actividades prácticas de motivación e incentivos.

6.4.3.1. Actividades que posibiliten la integración y motivación en la Institución

Fotografías 6.1 Integración y motivación



Compartir Institucional



Fuente: Archivos de la DINEIB

Día de la Familia



Paseo Institucional



Jornada Espiritual y/o pausa laboral



Autor: Fanny Vargas

6.4.3.2. Servicios al personal

Objetivo. Satisfacer las necesidades de las y los servidores públicos que laboran en la institución y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política. En la atención y resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, para evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, difundir y publicar los derechos y las prestaciones que la institución opera.

Desarrollo de Personal.

Objetivo. Ofrecer oportunidad para el desarrollo integral de los funcionarios, considerando su contexto socio cultural, lingüística, formación profesional y experiencia a fin de satisfacer sus necesidades y que puedan ejercer cargos en otros niveles.

Política. Promocionar planes de desarrollo institucional mediante la gestión de calidad ofertada por el talento humano identificado y competente.

Motivación del personal.

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones funcionarios y autoridades para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado mediante: Premios, mención honorífica, becas para estudios, cumpleaños, pasantías, comisiones de servicios dentro y fuera del país.

Disciplina

Objetivo. Implementar y mantener reglamentos internos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo en un ambiente cordial con todo el personal sin excepción alguna.

Política: La manera de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, y en último de los casos a sanciones y despidos de ser necesario. Para lo cual se aplicará lo dispuesto en la Ley, el Reglamento Interno de la organización.

6.4.3.3. Fortalecimiento de la identidad cultural, rescate y revalorización de las manifestaciones culturales de nuestros pueblos.

Los seres humanos se identifican por tener cultura y lengua, existen personas que no se identifican con la cultura y lengua de su pueblo o nacionalidad. Se ha dado el fenómeno de aculturación y pérdida de su identidad.

Si sabes quién eres puedes ser alguien, pero si tienes vergüenza para otros, entonces como vamos a ser runas con identidad (Delfín Tenesaca).

Objetivo. Fortalecer la identidad cultural saliendo de la rutina con programas y eventos como: danza, música, exposiciones de materiales educativos, comidas típicas y juegos tradicionales.

Política. La institución planificará trimestralmente eventos para fortalecer la identidad cultural con la participación de las diferentes nacionalidades indígenas para lo cual se realizará una planificación de acuerdo al orden de participación para realizar intercambio cultural.

Fotografías 6.2 Manifestaciones culturales de los pueblos y nacionalidades

Danza Shuar



Música



Fuente: Archivos de la DINEIB

Juegos tradicionales de las Nacionalidades Indígenas

Fotografías 6.3 Concurso de la toma de la chicha (asuwa upina)



Concurso de pelar el verde



Ishinga aguana (Concurso tejida de la malla para pescar)

Nacionalidad Kichwa

Nacionalidad Cofán



Autoría: Fanny Vargas

Fotografías 6.4 Festival deportivo intercultural de las Nacionalidades del Ecuador



Fotografías 6.5 Exposición de materiales educativos de las Nacionalidades



Autor: Fanny Vargas

Fotografías 6.6 Comidas típicas de las Nacionalidades Indígenas

Maitos de pescado



Maitos de mayón (chontacuru)



Pinchos de Mayón



Tilapia



Fritada



Fuente Codenpe

6.4.4. Estrategias de comunicación

Objetivo. Promover los medios apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información en toda la institución.

Es importante que dentro de la organización se defina qué tipo de información se compartirá tanto al cliente interno y externo, para ello se propone que se clasifique la información y se tenga definido a través de que medio se debería difundir.

1. Comunicación Interna.

Para fortalecer la comunicación interna y fomentar buenas relaciones con todos los miembros de la organización y mantenerlas informados, e integrados se utilizará canales de comunicación como:

- ❖ Reuniones informativos, charlas, carteleras en un lugar visible, esto se requiere de forma continua a todo el personal sin excepción.
- ❖ Protectores de pantallas para apoyo en campañas institucionales, así como también que constantemente estén informados de la misión, visión, productos y servicios que brinda la DINEIB, eventos de motivación, cumpleaños, el mejor empleado.
- ❖ Medios informativos como trípticos relacionados a los objetivos, políticas y programas para que el personal se identifique con la organización.

2. Comunicación externa.

Contar con programas de radio del sistema de educación intercultural bilingüe para difundir temas de trascendencial importancia como:

- ❖ Investigación, sistematización y publicación de la historia de la educación intercultural bilingüe.

- ❖ Currículo del sistema de educación intercultural bilingüe, materiales educativos y proyectos exitosos.
- ❖ Difusión de los valores de la riqueza cultural de las nacionalidades indígenas.
- ❖ Productos, servicios, valores, políticas, entre otros.

Mediante estos programas podemos fomentar la diversidad de los pueblos y nacionalidades indígenas en temas educativos, socio cultural y lingüístico.

6.4.5. Políticas para el ingreso del personal a la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.

- ✓ Designar un equipo multilingüe nacional para la recepción de las pruebas de eficiencia lingüística, esta designación es importante y necesario por cuanto serán los únicos responsables que receptorán las pruebas de forma oral y escrito para determinar si conoce o no una de las lenguas de las nacionalidades indígenas;
- ✓ Para el ingreso al sistema de educación intercultural bilingüe deben presentar un certificado de eficiencia lingüística otorgado por el equipo nacional de la DINEIB requisito indispensable;
- ✓ Los aspirantes en el proceso del concurso en la entrevista se procederá en la lengua respectiva de los pueblos y nacionalidades indígenas y posterior en castellano;
- ✓ En el caso de los Directivos durarán en sus funciones 4 años, conforme a la normativa vigente;
- ✓ Los Directivos presentarán su propuesta escrita de gestión en su lengua respectiva de las nacionalidades indígenas a la que pertenece y en castellano.

- ✓ Para que la gestión y administración sea participativa se deberá conformar un Consejo Plurinacional de Educación Intercultural Bilingüe que estará conformado por un representante de cada nacionalidad que se nominará en una asamblea general.

Atribuciones y Responsabilidades del Consejo:

- a) Definir políticas para el fortalecimiento de los procesos educativos interculturales bilingües;
- b) Coadyuvar a la sostenibilidad y permanencia de la DINEIB;
- c) Proponer proyectos de Ley y Reglamentos, que garanticen la implementación de la educación intercultural bilingüe;
- d) Propiciar espacios y alianzas estratégicas con instancias gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, para el fortalecimiento de los procesos de la organización;
- e) Ejecutar procesos de rendición de cuentas a las autoridades de la educación intercultural bilingüe;
- f) Evaluar la gestión institucional
- g)

6.5. Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta llamado Modelo de Gestión de talento Humano para la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, es factible de llevar a la práctica, ya que se encuentra respaldada por varios aspectos, tales como:

6.5.1. Recursos Materiales

Los recursos materiales se presupuestará en el Plan Operativo Anual de la DINEIB.

6.5.2. Recursos Financieros

Las bases legales citadas está enmarcado para el mejoramiento continuo por ende el Estado garantizará a las entidades públicas mediante la asignación de presupuesto para la ejecución de las políticas públicas, una de las alternativas que financiarán esta propuesta constituye en la aplicación del Plan Operativo Anual, Proyecto de Fortalecimiento Institucional y las ONGs.

6.5.3. Talento Humano

La propuesta pretende beneficiar directamente a los servidores públicos de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, así como para las instituciones provinciales que requieran hacer uso de este modelo de gestión. Sin duda la institución misma y todos sus actores serán los beneficiarios directos a la vez gestores de los cambios que conduzcan al éxito educativo.

6.5.4. Legal

Esta propuesta está enmarcada al mejoramiento continuo y el *sumak kawsay* de las y los servidores públicos de la institución, para lo cual es necesario fundamentar la normativa que garantiza el derecho de la formación y capacitación que se sustenta en:

La constitución de la República del Ecuador del 2008, Art. 234, ostenta “el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

En el Objetivo 2) del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 determina “mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Trabajar por el desarrollo integral de los ciudadanos fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentidos, imaginación, pensamiento, emociones y conocimientos”.

El Plan Nacional del Buen Vivir exhorta hacia el fortalecimiento del sector público a través de la capacitación, no solamente direccionándolos a los mandos directivos sino al personal técnico, agregador de valor, así como a los servidores de los procesos de apoyo y asesores.

En el Capítulo V de la Ley Orgánica de Servicio Público se norma el subsistema de formación y capacitación de los servidores públicos, donde cada institución debe contar con un plan de capacitación, este instrumento nos orienta a ejecutar adecuadamente y hacer una verdadera capacitación con todos los procesos así tener resultados positivos tanto a nivel profesional e institucional.

Art. 22 de la Ley Orgánica de Servicio Público, literal j) “someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones”.

El marco institucional de la Educación Intercultural Bilingüe que rige esta propuesta no se aparta de ninguna manera de las bases legales existentes:

- En el Art. 21 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, menciona que “las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertinencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.

- En el Art. 57 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos. Entre uno de los derechos colectivos, consta en el numeral 14) “Desarrollar, fortalecer y potenciar el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe”, y en el numeral 19) menciona “impulsar el uso de las vestimentas, los símbolos y los emblemas que los identifiquen”.
- En el numeral 9) del Art. 347 de la Constitución de la República, del año 2008 manifiesta que será responsabilidad del Estado “garantizar el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades”.
- Así como también se sustenta en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, párrafo tercero “Las y los administradores y docentes tendrán la obligación de hablar y escribir el idioma de la nacionalidad respectiva, y a residir en el territorio correspondiente. Serán nombrados a través de concurso de merecimiento y oposición.
- Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 112 del 31 de agosto del 1993, el Ministerio de Educación expide el Modelo de Educación Intercultural Bilingüe, que rige el proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos de la jurisdicción intercultural bilingüe.
- En el Art. 27, numeral 3 del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajador-OIT señala “Además, los gobiernos deberán reconocer el derecho de esos pueblos a crear sus propias instituciones y medios de educación”.

- Otro Instrumento a nivel internacional, Declaración de las Naciones Unidas- ONU sobre los derechos de los pueblos indígenas del mundo, en el Art. 14 manifiesta que “Los pueblos indígenas tienen derecho a establecer y controlar sus sistemas e instituciones docentes que impartan educación en su propios idiomas...”

6.6. Evaluación de la Propuesta

El modelo de gestión del talento humano engloba las necesidades y requerimientos básicos de la DINEIB, que a veces por insignificante que sea nos entorpece realizar tal actividad.

La propuesta asume un proceso de mejora para gestionar y administrar de forma sistemática la gestión del talento humano en la DINEIB Sin lugar a duda se concientizará y establecerá compromisos con cada una de las personas en las acciones a mejorar en la organización.

Por lo tanto la propuesta es completamente viable ya que se incluye la participación de los todos actores de la educación intercultural bilingüe, como único fin que es lograr el bienestar colectivo.

De implementarse esta propuesta la evaluación de procesos y de resultados se realizará a base a lo siguiente:

Tabla 6.4 Indicadores de Evaluación

No.	Actividades a Evaluar	Indicadores
1	Socialización de la propuesta	Informes
2	Aprobación de la propuesta	Resolución
3	Definir planes de ejecución de la propuesta	Planes aprobados por las autoridades
4	Emisión de normativas para la	Resoluciones, Reglamentos,

	aplicación de los subsistemas del talento humano	convenios
5	Programas de Bienestar Social con enfoque intercultural con la participación de los pueblos y nacionalidades indígenas	Planes aprobados por las autoridades
6	Políticas para el ingreso del talento humano en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.	Reglamento interno, Resolución
7	Monitoreo de la implementación de la propuesta	Informes
8	Evaluación institucional	Informe de ejecución y funcionamiento de la propuesta

La evaluación estará destinada a revisar los logros alcanzados y a determinar la eficacia de los procedimientos utilizados en la implementación de la propuesta ya que esto nos ayudará a mejorar la gestión en la DINEIB, lo cual se realizará en dos fases: la primera en los seis meses y la segunda evaluación se realizará a los doce meses.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación, (2da edición)*. Colombia.

Bautista, V. y Suárez (2001). *Modelos de Gestión del Talento Humano*.

Constitución de la República del Ecuador, año 2008.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recurso Humanos., (2da ed.)*. La Habana

Dávila, S. (2001) *Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos*, Quito.

Davis K. (2004) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Interamericana.

James R. Evans, William Lindsay (2000) *Administración y Control de Calidad (4ta ed.)*. México.

Francisco, S. (2009). *Gerencia Pública Integral (1ra. ed.)*. Quito: Escobar Impresores.

Hernández, R.S., (1997) *Metodología de la Investigación (1ra. Ed.)*. Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A.

Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra ed.)*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORIALES DE MEXICO, D.F.

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.)* McGraw-Hill Bogotá.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. (2da ed.). McGraw Hill Colombia.

Chiavenato I. (2002). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Bogotá

Ley Orgánica Intercultural (2011). Publicado en el Registro Oficial del Segundo Suplemento 417 del 31 de marzo del 2011, El Gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado.

Ley Orgánica del Servicio Público (2010). Publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 294, 6 de octubre de 2010. El Gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado.

Rojo y Cabrera (1999). Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos en revista Capital Humano, No 127, Madrid Ed. Capital Humano.

Saltos, Tohaza, Maldonado (2011). Colección Nuevo Estado: Gestión del Talento Humano, No. 3 Detección de Necesidades de Capacitación (1ra ed.). Quito

Tello P. (2007) en su tesis titulado "Propuesta de un Sistema para el Desarrollo del Talento Humano, Quito.

Serie de Diálogo de Saberes (2011), Módulo 3 Interculturalidad CODENPE Quito.

William, W, (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5ta ed.). Interamericana de México S.A: Mc. Graw Hill.

Werther W, Keith Davis (2008). Administración de Recursos Humanos al Capital Humano de las Empresas (6ta ed.). México.

Fuentes Electrónicas

Barros M. ((2010) en su trabajo de tesis denominado Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano en el servicio de Rentas Internas, consultado 6 de diciembre del 2012, página web

<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/6633>

Camejo A. (2008).Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación de Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Consultado el 20 de agosto de 2012, página web

<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf/>

Definición de Modelo de Gestión. Consultado el 20 de agosto del 2012, página web <http://definicion.de/modelo-de-gestión/>

Vásconez F. (2002). La administración del talento humano eficiente y eficaz del Registro Civil para la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo. Consultado el 15 de noviembre de 2012, página web

<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/133/3/Tesis-Vasconez.pdf>

Zayas, P. 2004 “El Diseño del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos”, en www.monografias.com

ANEXOS:

- A. Examen especial realizado por la Contraloría General del Estado a la DINEIB. periodo 2003-2004.
- B. Examen realizado por la Auditoría Interna del Ministerio de Educación a la DINEIB, periodo 2005-2007.
- C. Examen realizado por la Auditoría Interna del Ministerio de Educación a la DINEIB, periodo 2007-2010.
- D. Cuestionario de la encuesta aplicado al personal de la institución
- E. Ficha Técnica.

ANEXO A

CAPACITACIÓN, ROTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Del análisis a las funciones que cumple el personal de la entidad, se determinaron las siguientes situaciones:

- A excepción de la Contadora, los funcionarios del área financiera no han asistido a todos los cursos de capacitación de acuerdo con la función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan, sin embargo de que la entidad mantuvo la partida presupuestaria (53.06.03) -Contratación de Estudios e Investigaciones- Servicios de Capacitación.

Cabe señalar que algunos cursos de capacitación fueron realizados por petición de los funcionarios y no en base a una programación.

- En el periodo examinado la entidad no ha aplicado la rotación del personal, por lo que cuando los servidores hacen uso de las vacaciones no existen funcionarios preparados para reemplazar en esas funciones. A manera de ejemplo se observó que, cuando el responsable de la administración y custodia de los activos fijos, estuvo de vacaciones, no existió una persona que lo pueda reemplazar, por lo que esta unidad se mantuvo sin atención.
- No se realizaron evaluaciones periódicas del rendimiento del personal, que permita determinar el cumplimiento de las funciones del servidor.

Las situaciones expuestas se deben a que el Director Nacional no dispuso la elaboración de un Plan Anual de capacitación y políticas de rotación del personal; así como, el Director Administrativo Financiero no preparó y administró el Sistema de Evaluación del desempeño de los servidores, lo que ha originado que los funcionarios no incrementen sus conocimientos y experiencias para el desempeño de las funciones tendientes a fortalecer la gestión institucional.

Se incumplió las letras b), d) y h) del numeral 1 del artículo 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; c) y e) de los artículos 8 y 11 del Reglamento Orgánico Estructural y Funcional de la DINEIB; y, Capítulo V del Reglamento Interno de Administración del Personal de la DINIB que trata de la Evaluación del desempeño o calificación de Servicios; e, inobservó las Normas de Control Interno; 300-4 Capacitación y Entrenamiento Permanente; y 300-05 Rotación, Evaluación e Incentivos.

CONCLUSIÓN

El personal del área financiera, no ha sido entrenado y capacitado, así como no se han adoptado políticas de rotación y evaluación de funciones de los servidores.

RECOMENDACIÓN

Al Director Nacional

3. Dispondrá al Director Administrativo Financiero proceda a elaborar políticas y procedimientos de evaluación; un programa anual de capacitación considerando las necesidades de acuerdo con las funciones y cargos de los servidores; y, propenderá a efectuar cambios periódicos de las tareas de los servidores; documentos que serán puestos en conocimiento de la autoridad para su aprobación y posterior aplicación a través de la Unidad de Recursos Humanos, lo que permitirá, dinamizar la gestión y el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas de la entidad.

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

De la revisión al cumplimiento del Reglamento Interno de Administración de Personal de la DINEIB, se determinaron las siguientes situaciones:

Al Doce

ANEXO B

Emisión de nombramientos definitivos sin realizar concurso de merecimientos.

Al revisar los nombramientos emitidos durante el período de análisis, se determinó que se otorgaron tres nombramientos definitivos, con partida de quinta categoría rural, sin realizar el respectivo concurso de merecimientos, los mismos que se detallan a continuación

- Con fecha 08 de septiembre de 2005, el ex Director Nacional en una partida de quinta categoría rural emite un nombramiento de profesor con el 40% de funcional, para que preste sus servicios en la Unidad Educativa "La Paz" del cantón Otavalo Provincia de Imbabura,

Posteriormente, con fecha 29 de marzo de 2007, el Director Nacional expide el nombramiento definitivo a favor del antes mencionado funcionario en una partida de quinta categoría rural Técnico docente, para que labore en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe DINEIB como Técnico docente con el 90% de funcional y con funciones de Coordinador de la Unidad Educativa "La Paz".

Recomendación 6 - 7**Al Director Nacional de Educación Intercultural Bilingüe**

Procederá a analizar el perfil profesional del funcionario para determinar si amerita emitir el nombramiento como Asistente Administrativo B, con la finalidad de que el servidor perciba su remuneración de acuerdo a lo que consta en la partida presupuestaria, caso contrario realizara los trámites necesarios ante el Ministerio de Economía y Finanzas a fin de conseguir una partida de auxiliar de servicios.

Además previo a la emisión de nombramientos solicitará a la Directora Administrativa y Financiera, certifique la existencia de la partida presupuestaria en el distributivo de sueldos con el propósito de que los nombramientos se emitan conforme a la partida vacante.

Emisión de nombramiento provisional

El 1 de febrero de 2007, el Director Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, emite un nombramiento provisional por seis meses a favor de una servidora como asistente Administrativo B, sin considerar que un nombramiento provisional se emite a una persona luego de haber pasado el proceso de selección es decir el concurso de merecimientos.

En razón de que dicho nombramiento termina su vigencia el 1 de agosto de 2007, el Director Nacional mediante memorando 146-DD-DINEIB, dirigido a la Responsable de Recursos Humanos, dispone nuevamente se

ANEXO C

RESULTADOS DEL EXAMEN

Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe

Seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones

La Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, en el informe de examen especial a Remuneraciones y al Proceso Administrativo de emisión de nombramientos en la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe - DINEIB, que cubrió el período del 1 de enero de 2005 al 30 de junio de 2007, aprobado el 7 de diciembre de 2007 por el Contralor General del Estado, formuló 18 recomendaciones tendientes a mejorar los procesos administrativos y financieros de la entidad, de éstas, una no se cumplió.

Recomendación

Al Director Nacional de Educación Intercultural Bilingüe

- 8 *"... Procederá a llamar a concurso de merecimientos y oposición para llenar la vacante de Asistente Administrativo B, observando las disposiciones legales vigentes para el efecto, luego de vencido el término establecido en el nombramiento provisional..."*.

Situación actual

El Director no llamó a concurso de merecimientos y oposición para llenar la vacante de Asistente Administrativo B, ni la Unidad de Recursos Humanos desarrolló los procedimientos para la convocatoria a concurso de merecimientos y oposición, con la firma del Director.

El artículo 92 "Recomendaciones de auditoría", de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone:

"...Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio, serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado..."



ANEXO D



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimadas/os compañeras/os, con el objeto de cumplir un trabajo investigativo relacionado a la gestión del talento humano en la DINEIB, le solicito su amable colaboración diligenciando esta encuesta con toda sinceridad, ya que su opinión es importante. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad:

Aspectos Generales:

Sexo F _____

M _____

Cargo _____

Nivel Académico: Secundaria Tecnología Tercer Nivel Cuarto Nivel

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes que se le presentan a continuación, y marque con una "x" la casilla que considere conveniente según la pregunta.

Conoce usted cuales son los servicios que brinda el Área del Talento Humano de la DINEIB?

SI NO

¿Cómo calificaría usted la atención a su desarrollo personal y profesional dentro de la DINEIB?.

Muy Bueno Bueno Regular

¿Considera usted al desarrollo de sus capacidades y habilidades son importantes para lograr mayor productividad para la institución?

SI NO

¿Cree usted que es necesario la implementación de un Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al talento humano de la DINEIB?

SI NO

¿Recibe capacitación?

SI NO

¿Para generar su desarrollo profesional dentro de la DINEIB qué actividades usted sugeriría al Área del Talento Humano?

¿Cree que la capacitación es efectiva para su desarrollo y mejora de sus funciones en la DINEIB?

SI NO

Qué capacitación le gustaría recibir? (3 temas)

¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación en la DINEIB?

Muy Bueno
 Bueno
 Regular

Cuál cree usted que es el medio más eficiente para comunicarse con el cliente interno?.

Página Web Teléfono
 Mail Medio escrito

Con que frecuencia se comunica usted en su lengua materna (nacionalidades indígenas).

Siempre
 A veces
 Nunca

¿Ud. Conoce el Sistema de Evaluación de Desempeño mediante el cual es evaluado?.

SI
 NO
 POCO

¿Cómo calificaría la Evaluación de Desempeño realizado por los Líderes?

Muy Bueno
 Bueno
 Regular

¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus Líderes luego de los resultados de la Evaluación del Desempeño?

SI NO

¿Cree usted que el proceso de Evaluación de Desempeño es objetiva?.

SI NO

Por qué _____

¿Considera que la Evaluación de Desempeño es un proceso positivo para usted como servidor público?

SI NO

¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?

SI NO

¿Conoce usted el tipo de programa con que cuenta la DINEIB para elevar la motivación del personal y su desarrollo del talento humano?

SI NO

Gracias por su colaboración

ANEXO E

FICHA TÉCNICA

Herramienta aplicada: Encuesta

Grupo encuestados: Servidores Públicos de la DINEIB

Número de personas a encuestar: cincuenta y dos (52)

Fecha: noviembre del 2012

Lugar de aplicación: Ciudad de Quito-oficinas de la DINEIB

Metodología: Para aplicar la encuesta se procederá a entregar el cuestionario para que cada funcionario para que lo realice de manera individual de acuerdo a su criterio personal.

Los resultados se tabulan y se grafica de cada una de las preguntas.

El objetivo fundamental es identificar dentro de la organización por medio de las opiniones de los servidores públicos las dificultades que se tiene dentro de la institución con el fin de buscar estrategias y soluciones para mejorar la calidad de gestión al talento humano de la DINEIB.

El cuestionario se elabora de acuerdo a los problemas más detectados en la organización tales como: Gestión del talento humano, evaluación del desempeño, comunicación y bienestar social.

Sobre estos se diseñaron las preguntas la misma que se aplicará tanto a las autoridades de turno, ex directores, líderes y funcionarios de la institución.

Elaborado por: Fanny R. Vargas A.