



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA: GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

TÍTULO:

PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA  
DIRECCIÓN DISTRITAL 24D01 SANTA ELENA  
EDUCACIÓN, AÑO 2021.

AUTOR:

ING. LUIS ALBERTO SOTO SALINAS

TUTOR:

ING. ANDREA MABEL NÚÑEZ ESTRELLA, MGT.

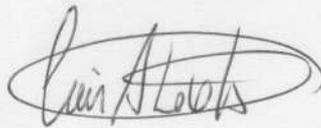
LA LIBERTAD, ECUADOR

MAYO DE 2022

## AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Luis Alberto Soto Salinas, con cédula de ciudadanía número 0920492311, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



---

Ing. Luis Alberto Soto Salinas

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, "PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24D01 SANTA ELENA EDUCACIÓN, AÑO 2021", elaborado por el señor Luis Alberto Soto Salinas, del Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

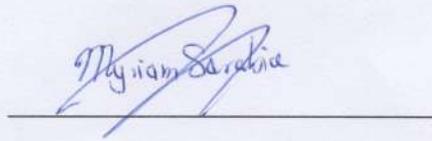
Ing. Andrea Mabel Núñez Estrella, Mgt.

**PROFESOR TUTOR**

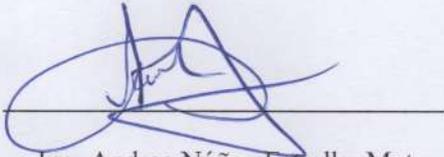
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



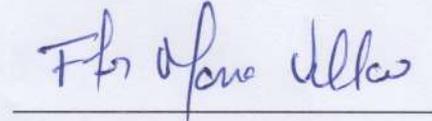
QF. Rolando Calero Mendoza, PhD  
**Director del Instituto de  
Posgrados**



Lcda. Myriam Sarabia Molina, PhD  
**Coordinadora del Programa**



Ing. Andrea Núñez Estrella, Mgt.  
**Tutor**



Ing. Flor M. Villao Santos, Mgt.  
**Especialista**



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL UPSE**

PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA DIRECCIÓN  
DISTRITAL 24D01 SANTA ELENA EDUCACIÓN, AÑO 2021.

**RESUMEN**

La Productividad Laboral de los docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación, es un trabajo que busca identificar las Estrategias, mediante entrevistas, que permita incrementar la productividad laboral de los docentes. Para ello se utilizará inicialmente la herramienta de Focus Group dirigido a personal administrativo del Distrito Educativo, cuyas respuestas servirán para elaborar un cuestionario y aplicar entrevistas a directivos de instituciones educativas del cantón. Las respuestas serán enumeradas y analizadas, evidenciando la vocación docente, las problemáticas de la virtualidad, la falta de equipos tecnológicos, las dificultades económicas, el perjuicio a los estudiantes, la duplicidad de labores en el hogar, la desunión docente, la inacción de las autoridades, entre otras. De igual manera se presentan alternativas de solución, como la sistematización de procesos, los programas de capacitación, la dotación de infraestructura y equipos, la mejora de ingresos y la promulgación de reformas a las Leyes que sean aplicables a nuestra realidad, todo esto enmarcado en mejorar las condiciones laborales de los docentes e incrementar su productividad laboral.

Palabras claves: Productividad Laboral, Estrategias, Empoderamiento, Vocación.

**ABSTRACT**

The Labor Productivity of the teachers of the District Directorate 24D01 Santa Elena Education, is a work that seeks to identify the Strategies, through interviews, that allow increasing the labor productivity of the teachers. For this, the Focus Group tool will be used initially, aimed at administrative personnel of the Educational District, whose answers will serve to prepare a questionnaire and apply interviews to directors of educational institutions in the canton. The answers will be enumerated and analyzed, evidencing the teaching vocation, the problems of virtuality, the lack of technological equipment, the economic difficulties, the damage to the students, the duplicity of tasks at home, the teaching disunity, the inaction of the authorities, among others. In the same way, alternative solutions are presented, such as the systematization of processes, training programs, the provision of infrastructure and equipment, the improvement of income and the promulgation of reforms to the Laws that are applicable to our reality, all this framed in improve the working conditions of teachers and increase their labor productivity.

Keywords: Labor Productivity, Strategies, Empowerment, Vocation.

## INTRODUCCIÓN

Ubicada en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación, es la institución encargada de diseñar estrategias y mecanismos para asegurar la calidad de los servicios educativos del distrito, en todos sus niveles y modalidades, con el objetivo de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva y con pertinencia cultural que responda a necesidades educativas especiales.

Desde su nacimiento los Distritos Educativos, a través de sus diversas unidades administrativas, realizaron una serie de gestiones para garantizar el bienestar de todos los actores del sistema educativo, especialmente el personal docente, administrativo, servicios, directivo, estudiantes y padres de familia. Sin embargo, los procesos administrativos en su gran mayoría son centralizados, dirigidos y direccionados desde las Coordinaciones Zonales y Planta Central.

El presente trabajo va a determinar inicialmente la problemática encontrada en torno a la productividad laboral, de igual manera se planteará como objetivo establecer las estrategias que serán aplicables a incrementar la productividad de los docentes, para ello utilizaremos primero la herramienta de Focus Group para obtener información base del personal Administrativo de los Distritos, para posterior realizar entrevistas a Directivos de las Instituciones Educativas, con dicha información podremos establecer problemáticas y las posibles soluciones a fin de incrementar la productividad.

La crisis actual ocasionada por la pandemia del Covid-19 y problemas económicos del país, han causado malestar en los docentes del Distrito de Educación, especialmente el atraso en el pago de las remuneraciones y el tener que adaptarse a la nueva realidad, especialmente la virtualidad, para lo cual, según afirmaciones de Analistas y Directivos, nadie estaba preparado. Este factor, entre otros ha producido una disminución en la productividad laboral de los servidores, siendo necesario, identificar estrategias que permitan el empoderamiento en beneficio de los distintos actores del ámbito educativo. Las estrategias resultantes de la presente investigación, deben ser propuestas y presentadas a los servidores para su conocimiento y aplicación, dentro de los procesos de inducción y actualización laboral.

## **Planteamiento y Formulación del problema**

La Dirección Distrital de Educación, ha existido por varias décadas cumpliendo la función de supervisar los procesos educativos y modelos de aprendizaje en los niveles: Inicial, básica y bachillerato. Es así que antes de la provincialización de Santa Elena, su denominación era “Supervisión de Educación de Santa Elena”, cuya oficina principal estaba ubicada en la provincia del Guayas, para luego pasar a ser desde finales del año 2007 “Dirección Provincial de Educación”, hasta marzo de 2014 que paso a llamarse de manera definitiva “Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación”. La citada situación ocasionaba que varios trámites administrativos debían realizarse en la ciudad de Guayaquil, causando malestar entre el personal docente y administrativo.

Los distritos educativos no poseen procesos estandarizados respecto a inducción, planificación, supervisión del personal docente, más bien se improvisa desde las Direcciones de las Instituciones Educativas. Los docentes a su ingreso desconocen los productos básicos de la institución, así como los beneficios a los que pueden acceder al ser parte de ella. De igual manera existen procesos constantes en la legislación que rige al Ministerio de Educación, tales como los ascensos, recategorizaciones, jubilaciones, sectorización, etc., pero que resultan en una suerte de procesos burocráticos, que causan malestar a quienes los aplican. Estos procesos deben mejorarse, eliminando trabas burocráticas, pues la gran mayoría de servidores del Ministerio de Educación, buscan su constante preparación y superación académica, a fin de obtener mejores ingresos y beneficios a favor de sus familias, y una forma de mejorar la productividad laboral, es proponiendo estrategias que incrementen el empoderamiento de los servidores.

Se debe incrementar la productividad laboral del personal docente de la Dirección Distrital, aplicando estrategias que permitan el empoderamiento, todo ello basados en la normativa vigente, investigación de campo, recolección de información y análisis de las actividades de los servidores docentes y directivos de las Instituciones Educativas.

¿Qué Estrategias permitirá incrementar la productividad laboral de los docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación?

## **Justificación**

### Justificación Teórica

La productividad laboral podemos definirla como la relación que existe entre el trabajo realizado y los recursos utilizados para obtener dichos resultados, en el caso de los docentes el producto final es el servicio que se brinda a los estudiantes de los diversos niveles que rige al Ministerio de Educación, para obtener este producto se deben desarrollar una serie de actividades conjuntas. Entre los recursos utilizados tenemos: Conocimiento, tecnología, infraestructura, planificaciones, tiempo, etc.

### Justificación Práctica

La importancia práctica se debe a que la aplicación estrategias de empoderamiento que incrementen la productividad, para el personal de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación, contribuirá a la eficaz ejecución de los procesos, mejorar atención a estudiantes y la fácil adaptación a los diversos productos y servicios que allí se ofertan, evitando el retraso en su ejecución, la acumulación de trabajo y el incumplimiento de las disposiciones superiores, tomando en cuenta que el Ministerio de Educación emite disposiciones permanentes a todos los niveles desconcentrados. Identificar estrategias de productividad, será una herramienta básica para el nuevo personal que se incorpore a los Distritos Educativos, bajo cualquier modalidad laboral, facilitando conocer de manera oportuna los objetivos que busca ejecutar el Ministerio de Educación, así como conocer sus productos y servicios, además de proporcionar información que ayude al nuevo servidor a encontrar el sentido de pertenencia a la institución y sea parte activa frente a la consecución de los objetivos nacionales.

De igual manera hay que tomar en cuenta que los docentes y directivos, trabajan constantemente con los estudiantes y padres de familia y el bienestar de los unos, significa el bienestar de los otros. Debido a la pandemia Covid-19, se pueden identificar nuevas problemáticas dentro de las actividades que desarrollan los docentes y es importante identificarlas a fin de obtener soluciones que aporten a brindar un mejor servicio y educación a los estudiantes.

## **Objetivo General**

Identificar Estrategias, mediante entrevistas, que permita incrementar la productividad laboral de los docentes, de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación.

### Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que puedan ser sistematizados para incrementar la productividad laboral de los docentes.
- Describir los principales problemas de los docentes en el proceso de adaptación y los insumos necesarios para motivar un mejor desempeño laboral.
- Identificar Estrategias de Empoderamiento, en colaboración con los directivos, utilizando sugerencias basadas en conocimientos y experiencias.

## **Idea a Defender**

Conocer el entorno, para aplicar Estrategias de Empoderamiento, incrementará la productividad laboral de los docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación.

## **Marco Conceptual.**

En el presente trabajo, se referirá a terminología como es la productividad laboral, tanto individual como en equipo, y diversas temáticas directamente relacionadas con la labor del docente en territorio, a continuación, se cita las más destacadas.

### **Productividad Laboral.**

Morales (2020), indica, es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener productos finales a favor del usuario final.

### **Trabajo en Equipo.**

Para Gómez (2022), el trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. En caso del sistema educativo, es muy importante la labor en equipo bajo la guía del directivo, a fin de aminorar la carga laboral y dar cumplimiento a las solicitudes de información generadas desde el nivel distrital.

### **Vocación profesional.**

En el servicio educativo tanto directivos como personal administrativo, destacan la Vocación para ejercer su profesión, Riaza (2022), lo conceptualiza como la felicidad interior que experimenta una persona cuando desempeña un trabajo que le estimula, le motiva y le ilusiona; será un trabajador que tiene ganas de ir a trabajar y de crecer profesionalmente.

### **Conocimiento.**

Editorial (2022). Se entiende por conocimiento la conciencia o comprensión de las cosas. Es un proceso mental y emocional a través del cual un individuo capta e interpreta la realidad, a partir de diversas experiencias, razonamientos y aprendizajes. Tal como lo cita el autor, en el caso de los docentes prima mucho la experiencia adquirida a lo largo de la trayectoria laboral, lo que permite brindar sus conocimientos de manera clara y didáctica, de igual manera se presentan novedosas herramientas e insumos a favor de los usuarios finales.

Recompensas.

Montenegro (2022). Las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca, pues los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempos de dificultades económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño. Este último párrafo describe la situación actual, dada la crisis económica y de salud, debido a ello las recompensas económicas no son suficientes para motivar a los docentes.

El Control.

Es una herramienta utilizada en todos los niveles desconcentrados del Ministerio de Educación, College (2020), define como la etapa del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con lo planificado. El control es considerado como una función gerencial básica, siendo una de las más importantes para una óptima gestión.

Capacitación.

De las herramientas más utilizadas por el Ministerio de Educación, para ello se realizan socializaciones de las actividades a desarrollar. González (2003), consiste en instruir a la persona, proporcionándole toda aquella información teórico-práctica, que le permita manejar conceptos, mejorar sus aptitudes y actitudes, elevando su nivel general de conocimientos. Saber por qué se hacen las cosas de determinada manera. Lo que debe procurar el Ministerio, es que las temáticas sean dirigidas no solo al personal docente y directivo, sino también al personal administrativo, pues es el primer filtro los niveles zonales y distritales y su mala aplicación puede causar inconvenientes futuros.

Seguimiento.

Es una actividad que en territorio lo ejecuta el Directivo en coordinación con Analistas de la Dirección Distrital y debe ser aplicado a todos los docentes, directivos, estudiantes y demás actores del ámbito educativo. El seguimiento o monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la praxis profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico-reflexivo y creativo sobre el desempeño del docente en el salón de clases y su repercusión en el aprendizaje de sus educandos.

Retroalimentación.

Gómez (2022). La retroalimentación es un medio de transmitir a una persona sobre sus acciones, con el objetivo de actuar sobre las acciones futuras, ya sea manteniéndolas o reforzándolas, o modificándolas o corrigiéndolas.

Motivación.

Riaza (2022). Así y según numerosas investigaciones, la motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece que quiera llegar a sus objetivos y cumplir con una estrategia de la que se siente parte activa.

Las expectativas del empleado respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si las tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras si carece de ellas, todo lo contrario.

Inducción Laboral.

Es un proceso que inicia desde el primer contacto que tiene el trabajador con la organización, donde se debe procurar mostrar los logros, importancia, valores, misión, visión, objetivos, historia, funciones, empleados, infraestructura y demás aspectos que ayudarán al nuevo trabajador al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este proceso de manera general está a cargo la Unidad Administrativa de Talento Humano, pero también puede estar a cargo de funcionarios o empleados de otras áreas que sean designados por la máxima autoridad para cumplir con esa función.

La Re - Inducción del Personal.

Es muy importante realizar un proceso de retroalimentación sobre los resultados alcanzados. Este proceso es muy importante pues se podría identificar de manera inmediata las necesidades de capacitación o refuerzo sobre determinados temas inherentes a las funciones del trabajador o a las principales características de la organización, ahorrando recursos y posibilitando la prevención de problemas futuros. La re - inducción también se puede dar cuando existe una modificación en la estructura de la organización, nueva políticas y directrices internas, la puesta en vigencia de una nueva normativa para su funcionamiento, etcétera.

## **Marco Metodológico**

La presente investigación aplica un enfoque cualitativo de investigación, citando las respuestas de los directivos más relevantes y repetitivas. De acuerdo al nivel de conocimiento es descriptiva, detallando aspectos importantes de las entrevistas realizadas a expertos del área del Talento Humano y directivos de las Instituciones Educativas.

La investigación de campo se desarrolló en la Dirección Distrital con los servidores del área de Talento Humano y con los docentes y directivos de las Instituciones Educativas. Se usó la herramienta de Focus Group, a través de una herramienta virtual, dirigido a los servidores de las Unidades de Talento Humano, Planificación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación, posterior a ello con los resultados obtenidos se aplicaron entrevistas a los directivos de las Instituciones Educativas emblemáticas del cantón, con un número mayor de 30 docentes, de igual manera se realizó la observación al entorno laboral de la organización. Para la tabulación de la información se detallaron las principales respuestas de los directivos y la información es analizada, comparando con la respuesta del personal administrativo. Todo lo recabado, permitirá establecer estrategias de empoderamiento.

Lisboa (2019), define al Focus Group como un método de investigación de mercado que tiene la función de analizar y captar puntos de vista sobre productos, servicios y campañas de marketing de una empresa. Suele reunir de 5 a 10 personas y siempre cuenta con un moderador que lidera el intercambio de ideas. Las reuniones de Focus Group pueden demorar entre treinta minutos y una hora y media. La función del moderador es enlistar las preguntas y compartirlas con el grupo para que todos puedan responder. La cantidad de preguntas puede variar de 10 a 15, siendo el principal propósito que cada participante exprese sus ideas y opiniones. Esta herramienta fue aplicada a 6 servidores administrativos de la Dirección Distrital, de las Unidades de Talento Humano, Planificación y Aseguramiento de la Calidad, que son los servidores que laboran directamente en territorio con los docentes.

La Entrevista, según Diaz-Bravo (2013), es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Se puede definir como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin

de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. El análisis de datos cualitativos de la entrevista idealmente ocurre por el mismo investigador que recolecta los datos, de modo que se pueda generar una comprensión que emerge de las preguntas y los testimonios de la investigación. El entrevistador deberá sumergirse mentalmente en el material primario recogido, es decir, transcribir entrevistas, grabaciones y descripciones, para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida en que se revise el material se obtengan datos específicos

Referente a la población y muestra, Ludeña (2021), define población estadística como el conjunto de sujetos que reúnen unas ciertas características que queremos estudiar. Una muestra estadística es una selección de los sujetos de una población para extraer la información necesaria para el estudio.

Los elementos de la población serán la totalidad de los docentes que se encuentran dentro del Distributivo de remuneraciones de la entidad, que a enero del año 2021 es de 1856, los citados docentes pertenecen a las modalidades laborales de nombramiento definitivo, nombramiento provisional y contrato de servicios ocasionales, varios de ellos cumplen funciones directivas en las Instituciones Educativas. La muestra total abarcará a 310 docentes, debido a ello se realizarán entrevistas a 10 directivos de las instituciones educativas emblemáticas ubicadas en el cantón Santa Elena, cuyo número de docentes sea superior o promedien 30.

Los resultados serán presentados, detallando las preguntas realizadas y las respuestas más relevantes a las temáticas. Con las respuestas obtenidas se realizará un análisis que servirá para plantear estrategias de empoderamiento para los docentes de las Instituciones Educativas, que mejoren su productividad y bienestar.

## ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO

### INFORME ACADÉMICO

Título: Análisis de Entrevistas a Directivos de las Instituciones Educativas.

#### Diagnóstico

La pandemia Covid-19, que en el Ecuador provocó un confinamiento total y posteriores restricciones desde marzo de 2020, en establecimientos públicos y privados; causó malestar, inconvenientes, problemáticas, retrasos y más, a toda la ciudadanía en general. Los docentes no se vieron alejados de estas problemáticas, por ello se considera oportuno analizar la productividad laboral de los docentes y de igual manera identificar las problemáticas más comunes durante el trabajo virtual, a fin de conocer su realidad e identificar acciones enmarcadas en mejorar su rendimiento individual y en equipo.

Para identificar los niveles de productividad de los docentes y las principales problemáticas existentes, se ha utilizado la herramienta de Focus Group, de manera virtual con 6 servidores administrativos de la Dirección Distrital, de las áreas de Talento Humano, Planificación y Aseguramiento de la Calidad, que son Analistas que laboran directamente con docentes y directivos, por ende, conocen un poco más la realidad de los docentes en territorio. Las preguntas fueron planteadas a todos los Analistas, quienes aportaron respuestas desde sus respectivos puntos de vista, conocimiento y experiencia, las que sirvieron de base para las entrevistas que posterior se realizaron a los Rectores y Directores de 10 Instituciones Educativas. A continuación, detallo las interrogantes y las respuestas más destacadas de los Analistas.

1.- ¿A nivel nacional cómo considera actualmente la relación empleado – empleador en las direcciones de educación?

- Antes trabajo en equipo y buena relación servidores administrativos y docentes
- Actualmente problemas por falta de pago de remuneraciones
- Resquebrajamiento por decisiones políticas de autoridades

2.- ¿En los distritos educativos, observa usted que existe productividad de parte de los servidores?

- Existe alta productividad pues los servidores trabajan por vocación

- Se ve reflejada en el cumplimiento de actividades en las plataformas tecnológicas
- Pocos docentes incumplen, más bien presentan retrasos más no incumplimientos

3.- ¿Qué problemas observan en la productividad laboral de los servidores?

- Falta de pago puntual de remuneraciones
- Desmotivación pues de ingresos depende el pago de servicios y alimentación.
- Estudiantes son afectados académicamente por las clases virtuales
- Teletrabajo complica las actividades del hogar
- Factores políticos afectan la productividad (Marchas y divisiones)
- No existe gestión de autoridades para solucionar pago puntual de remuneraciones
- Disminución de sueldos por crisis financiera actual

4.- En base a los problemas identificados. ¿Cuáles serían las posibles soluciones, a fin de incrementar la motivación y productividad de los servidores?

- Ponerse al día con los sueldos
- Establecer subsidios a favor de los docentes en pagos del internet
- Reconocer la labor del docente en época de pandemia (No económicos)
- Reducir carga laboral del docente unificando las planificaciones
- Dar seguridad frente a denuncias de estudiantes y padres de familia
- Brindar capacitaciones, pero no en vacaciones
- Flexibilizar procesos: Ascenso, recategorización, jubilación, sectorización, etc.

5.- Si ustedes fueran autoridades del Ministerio de Educación ¿qué harían para mejorar el empoderamiento de los colaboradores e incrementar la productividad laboral?

- Ponerse al día con los sueldos
- Reducir la carga laboral de los docentes
- Reconocer la labor del docente
- Seguridad al docente ante denuncias de estudiantes
- Promover legislación que favorezca al docente
- Separar la política de la Educación
- Gestionar ante instituciones públicas y privadas beneficios para los docentes.

6.- Finalmente qué recomendaciones harían para mejorar el empoderamiento de los colaboradores e incrementar la productividad laboral en el Distrito 24D01

- Debe existir voluntad política para mejorar procesos administrativos
- Proponer leyes que beneficien al docente
- Reducir carga laboral
- Simplificar los procesos administrativos de los distritos
- Reconocer labor docente – No económicos
- Existe alta expectativa por la aprobación de las reformas a la LOEI

Las respuestas obtenidas del Focus Group, nos acercan a la nueva realidad que vivieron los docentes durante el teletrabajo y virtualidad. Esta herramienta nos sirve de base para identificar la problemática existente en las actividades desarrolladas por los docentes, la misma que podemos ampliar y dar estrategias de solución, tomando en cuenta dos visiones, es decir, el trabajo y productividad del docente, desde el punto de vista de los Analistas de la Dirección Distrital y de los Directivos de las Instituciones, quienes son los encargados de dar el seguimiento a sus actividades desde el territorio.

Objetivos y pronóstico

El objetivo principal será: Determinar aspectos que afectan la productividad y sus posibles soluciones. En base a las respuestas obtenidas, podemos hacer una comparación con las respuestas de los Analistas del Distrito, e identificar las estrategias que permitirán incrementar la productividad laboral, en busca de mejorar el servicio que se brinda al usuario final que son los estudiantes de los diversos niveles de educación.

Del presente análisis esperamos encontrar, los obstáculos existentes en el teletrabajo, tanto como docente como padre de familia, las dificultades económicas debido al atraso y disminución de los sueldos, las dificultades de los estudiantes y padres de familia, visto desde el punto de vista de docentes y directivos, las principales soluciones planteadas y su factibilidad de aplicación a nuestra realidad.

Fundamentación

La Estructura Orgánica del Ministerio de Educación, ubica diversos niveles desconcentrados, en donde las Instituciones Educativas, a través, de los docentes y directivos, son quienes ofertan los servicios educativos en todos los niveles. El Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Ministerio de Educación,

define los perfiles profesionales de los servidores administrativos, docentes y directivos que integran los Distritos Educativos. La principal característica de los docentes es que deben ser profesionales con instrucción formal de tercer nivel, con experiencia que oscila entre 2 y 4 años en diversas áreas.

Los docentes y directivos de las instituciones educativas, son regidos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural, ubicándolos por categorías según su preparación académica y años de experiencia dentro del ámbito educativo. Los docentes y directivos, trabajan de manera conjunta con las diversas unidades de las Direcciones Distritales, quienes coordinan las actividades a ejecutar en territorio con las Coordinaciones Zonales, para ello existen reuniones para dar seguimiento a la aplicación de la política pública.

En su tesis de grado, sobre productividad laboral, Baque (2018) concluye, la motivación de los empleados es un elemento fundamental en el desarrollo y ejecución de las estrategias. El clima organizacional en el cual se desarrollan los empleados, va de la mano con la satisfacción laboral que se percibe, este análisis permitió determinar aspectos importantes, como saber qué les motiva a los empleados a trabajar en la institución, entre los cuales tenemos: trabajan para superarse profesionalmente, trabajan porque se sienten obligados para obtener una remuneración, trabajan porque sienten satisfacción al contribuir al servicio con la ciudadanía, para adquirir conocimientos, o para sentirse aceptados por la sociedad, puesto que cada persona tiene un contexto diferente, y porque lo que motiva a unos, puede que a otro no. Además, los resultados indicaron que el personal no está en su totalidad satisfecho con las condiciones físicas de trabajo y reconocimiento que obtienen por sus logros. Los principales causantes de la falta de motivación y de productividad, se originan por la ausencia de incentivos, actividades y estrategias que permitan despertar estas actitudes en los mismos, aun cuando parte de ellos se derivan de la personalidad del ser humano.

A través del ejercicio de Focus Group, se establecieron problemáticas y soluciones, que son trasladadas a territorio, mediante un cuestionario de preguntas, para que sean confirmadas, debatidas o ampliadas desde el punto de vista de los directivos de las Instituciones Educativas, que son los servidores que viven día a día la realidad laboral y académica de docentes y estudiantes.

## **Análisis de Resultados.**

Las entrevistas fueron realizadas a Rectores y Directores de 10 Instituciones Educativas del cantón Santa Elena, cuyas instituciones poseen en promedio 30 docentes de los niveles inicial, básica y bachillerato. La totalidad de directivos poseen títulos académicos de cuarto nivel y amplia experiencia como docente y directivo. A continuación, detallamos las preguntas planteadas, las respuestas de los directivos y la interpretación a los resultados obtenidos, las mismas que tienen concordancia con la temática planteada.

### **1.- ¿A nivel nacional cómo considera la labor que desempeñan los servidores públicos?**

- Brindan un buen servicio a la comunidad pese a pandemia
- En los últimos años han existido cambios por capacitaciones brindadas
- Falta capacitación en relaciones humanas y atención al usuario
- Los servidores no están ubicados según sus experiencias y capacidades
- Existen situaciones irrelevantes que pueden ser solucionados y no lo hacen
- En época de pandemia tocó adaptarse a la realidad
- El trabajo se ejecuta siguiendo los lineamientos del COE
- Existe mucha deshonestidad y corrupción en los servidores
- Existe una diferencia entre personal de oficina y personal de territorio

Se destaca la productividad y trabajo en equipo, pero también se citan temas como la capacidad, experiencia, corrupción y el trato al usuario. Los puntos de vista también varían dependiendo las instituciones a las cuales han asistido a solicitar servicios.

### **2.- ¿Se dan las mismas condiciones de trabajo de los servidores públicos a nivel nacional o difiere de los servidores públicos de los Distritos de Educación?**

- Existe diferencia con los servidores que atienden público o usuarios
- Se brindan capacitaciones constantes a los servidores de educación
- No todos están inicialmente preparados para ejercer determinados cargos
- Falta preparación en servidores que ocupan cargos administrativos
- Educación nunca paró y se debió adaptar a los nuevos espacios
- Existe mucha presión de parte de los jefes inmediatos

- El trabajo en Educación es amplio y abarca el trabajo con estudiantes y padres
- No existe corrupción en Instituciones Educativas pues no manejan presupuesto
- Dentro de las instituciones educativas existe cordialidad y buen trato.

Destacan las respuestas que hacen referencia a la productividad individual y en equipo, el conocimiento de los docentes, las capacitaciones recibidas, el control que existe. De igual manera desde el punto de vista de docentes y directivos, el personal administrativo de los Distritos, no poseen los conocimientos y experticias para ejercer sus cargos.

### **2.1.- ¿Considera usted que los servidores de los Distritos de Educación ofrecen productividad por poseer vocación a su profesión?**

- La vocación de los docentes es en un porcentaje mayor al 80%
- Los docentes laboran mucho más que las 8 horas que establece la Ley
- Los tiempos de respuestas a petición de información es óptimo
- Servidores administrativos no tienen vocación ni empatía. Mal direccionamiento
- Quienes no tienen títulos en educación deben buscar formación en cuarto nivel
- Es un privilegio ser docente, por ello no debe ser ejercido por cualquier persona
- Docente es consciente que estudiantes los recordarán por una buena formación
- Trabajar con padres de familia y niños, requiere una verdadera vocación
- También existen docentes que ingresan por temas políticos.

Uno de los principales aspectos citados y que aportan a la productividad laboral es la vocación, la cual se demuestra con el trabajo desarrollado por los docentes, que va más allá de las aulas de clases, pues el trabajo se traslada a casa y a los hogares de los estudiantes, manteniendo constante diálogo con los padres de familia.

### **2.2.- ¿Considera usted que los servidores de los Distritos de Educación, trabajan más por poseer necesidades económicas?**

- Existe en los profesionales con títulos no afines a educación.
- Se realizan seguimientos, por ello existen retrasos, más no incumplimientos
- No les gusta dar clases, les falta preparación, compromiso y pasión
- Hay muchos que esperan solo fin de mes para cobrar sueldo
- Existen conflictos con este tipo de docentes, hay que dar mayor seguimiento
- No poseen la dinámica ni estrategia para dar clases
- En el quehacer educativo, también se labora por la parte económica

- Si no prestan buen contingente pese a capacitación, deben ser separados.

La labor docente también es remunerada, en este caso como citamos anteriormente, va más allá de las aulas de clases, surgen entonces en este aspecto temáticas como el control, la capacitación, el seguimiento, la retroalimentación y la motivación; pues es entendible que muchos profesionales ante la falta de empleo, optan por aplicar a los cargos docentes, pero es importante que se busque la especialización en pedagogía.

### **3.- ¿Qué problemas observan en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Distrital de Educación?**

- Exceso de carga laboral por llenado de matrices y usos de plataformas
- Se destina mucho tiempo en atender estudiantes y padres de familia
- Varios docentes no entienden el rol directivo y ponen trabas y excusas
- Por falta de partidas presupuestarias se suprimieron puestos administrativos
- Los docentes y directivos no dan buena atención a los padres de familia
- El gobierno no dota de herramientas tecnológicas a docentes y estudiantes
- Se incrementaron los gastos de los docentes en la pandemia
- Los tratos hacia el directivo han variado dependiendo del gobierno de turno
- No estábamos preparados para brindar clases virtuales
- Por la virtualidad los docentes de mayor edad buscaron renunciar o jubilarse
- La conectividad a internet es pésima en las zonas y comunidades rurales
- Falta de incentivos no económicos para los docentes
- Los docentes no son bien remunerados pese a preparación académica
- No se dio compensación económica a todos los docentes.

Aquí podemos identificar los objetivos del tema de estudio, pues constan los procesos que se pueden sistematizar, así como los principales problemas de los docentes en la virtualidad. De igual manera plantea temáticas como la productividad, el conocimiento, los recursos, las recompensas, el control, la capacitación, la motivación. Las respuestas detalladas, deben ponerse en conocimiento de las autoridades de educación, a fin de aplicar estrategias y prácticas, tendientes a mejorar los aspectos citados.

### **4.- Varios servidores mencionaron otros problemas que se dieron al inicio y durante la pandemia y afectan a los resultados de productividad, ¿Cuáles usted considera que existieron en su entorno institucional?**

#### **4.1.- Falta de pago puntual de remuneraciones**

- Existió y causó muchos inconvenientes, fue solucionado
- Hubo solidaridad por parte de los docentes, se repartieron canastas y kits de aseo
- Pese a ello los docentes no pararon, aquí se demuestra la vocación.
- Existió una acción de protección para que no se retrasen sueldos
- Fue una etapa muy fuerte, pues no se vivía una situación así desde hace años
- Muchos docentes hicieron notar su malestar
- Los docentes con préstamos bancarios debieron refinanciar, es decir pagar más
- Pese a reclamos nunca se suspendió, pues era una vulneración a los estudiantes
- Los docentes con contrato no reciben aún el pago puntual de remuneraciones.

Este aspecto debe ser tomado en cuenta por las autoridades a nivel nacional, para no repetir este tipo de experiencias que perjudican el accionar docente y el entorno familiar. De igual manera aborda temáticas como la vocación, productividad, recursos, recompensas, control, seguimiento, la motivación y la solidaridad.

#### **4.2.- Desmotivación por falta de recursos para el hogar (Internet – Alimentación)**

- Se cambió servicio de internet por uno más costoso que se ajuste a la familia
- Docentes que poseían emprendimientos se vieron afectados
- Se modificaron las horas de clase para disminuir los tiempos de conexión
- Primó la responsabilidad de los docentes a través de la planificación
- Hay parejas que son docentes, eso causó mucho malestar
- Se adquirieron préstamos para cubrir canasta básica
- Se incrementaron los valores a cancelar por servicios básicos.

Las acciones tomadas al interior de las instituciones educativas, fueron básicas para mantener el servicio durante la pandemia, por ello es importante que existan las recompensas no económicas, para los integrantes del quehacer educativo.

#### **4.3.- Estudiantes principales afectados por clases virtuales**

- Al inicio fue difícil el proceso de adaptación para docentes, padres y estudiantes
- Existen estudiantes que son visuales para entender y aprender
- El nivel educativo de este periodo debe ser reforzado pues hubo limitaciones
- Afectación a nivel de integración social y emocional

- A través de clases presenciales, se puede detectar la parte emocional
- Existen estudiantes que no se conectan por ningún medio
- Docentes buscan a estudiantes en sus hogares demostrando vocación
- Solo son extractos de clases, no se comparan con presenciales
- Se incrementó la población de estudiantes desconectados
- Si hicieron campañas de motivación para que los estudiantes no se retiren
- En clases presenciales los docentes notan quiénes aprenden y quiénes no
- En el ámbito pedagógico los padres ignoran muchos temas
- Muchos padres optaron por retirar a sus hijos por el temor a enseñarles
- Los estudiantes no interactúan en las clases virtuales
- Desmotivación de estudiantes que cumplen, pues hubo orden de aprobar a todos
- En la parte psicológica, hay niños que pueden ser afectados por maltratos físicos y sexuales, que de manera virtual no son detectados por el docente.
- En el aula se pueden detectar problemas y ser derivados al DECE.

Uno de los más afectados por la virtualidad de las clases fueron los estudiantes. Las respuestas citadas deben ponerse en conocimiento de las autoridades, para buscar estrategias que permitan nivelar los aspectos académicos, así como dar seguimiento a vulneraciones recibidas y no detectadas a los estudiantes durante la virtualidad.

#### **4.4.- Teletrabajo complica las actividades del Hogar**

- Existía coincidencia en actividades, lo que causó complicaciones
- Se establecieron horarios para consultas de padres y estudiantes
- Se diferenciaron horarios suponiendo que había más de un hijo en el hogar
- El hecho de estar en casa implica realizar tareas del hogar y trabajo
- Existía ruido y distractores, debido a ello hubo vacíos
- Se incrementó la comunicación con padres y estudiantes por redes sociales
- Se incentivó para que padres asistan a sus hijos
- Los fines de semana no se realizan actividades de teletrabajo
- A las mujeres se les recargó las actividades del hogar.

Los docentes también son padres de familia, por ello al estar en casa, atendían de manera conjunta actividades del hogar, brindar clases, atender a directivos, padres y

estudiantes, controlar las tareas de sus hijos, para ello se requería de más de un equipo de cómputo.

#### **4.5.- Factores políticos afectan labor (Manifestaciones)**

- Los docentes están divididos, existen al menos tres gremios organizados
- Se intentó hacer huelga virtual pero no prosperó
- Se realizaron manifestaciones fuera del horario laboral, evitando aglomeraciones
- Las manifestaciones en época de pandemia no son convenientes
- Los directivos que no se alineaban al gobierno, eran separados de sus cargos
- Muchas Unidades Educativas se mantuvieron al margen de manifestaciones
- Las organizaciones se pelean por espacios de poder, la división no ayuda
- Se obligó a contratados a comprar y vender comida para fines políticos.

A nivel provincial se estima al menos 3 gremios de docentes, lo que evidencia falta de unión por parte de los docentes, la falta de recursos económicos era el principal motivo de malestar y manifestaciones de parte de los docentes, las que se dieron de manera esporádica y no afectaron las actividades planificadas.

#### **4.6.- Nula Gestión de Autoridades locales para solucionar pago de remuneraciones**

- A las autoridades locales no les corresponde gestionar pagos
- Se conoce de zonas que cobraban las remuneraciones primero que las demás
- El pago de remuneraciones depende el Ministerio de Finanzas
- En la provincia las autoridades eran “funcionales” al gobierno de turno
- Cuando se cancelaba, se pedía por redes felicitar a los directores distritales

La mayoría de docentes y directivos conocen que los pagos dependen del Ministerio de Finanzas, pero si hubo malestar pues habían zonas y distritos que cobraban antes que los distritos de Santa Elena, lo acreditaban a gestión de las autoridades de educación locales.

#### **4.7.- Disminución de sueldos a los docentes**

- Se dio por alrededor de seis meses a todos los servidores
- Aún persiste en docentes de la modalidad de contratos ocasionales
- No se ha cumplido con el pago de retroactivos a todos los docentes
- Pagaron un incentivo en el mes de marzo, pero no a todos los docentes

- Se ha retrasado los procesos de pagos por ascensos y recategorización
- La aplicación de la Ley Humanitaria, afectó a los docentes
- Se disminuyó el sueldo, pero no el valor que se aportaba al IESS
- Hubo que decidir entre pagar a los bancos y cubrir la alimentación
- Docentes dividieron su tiempo en busca de actividades que le generen ingresos.

Fue de manera temporal, pero causó malestar en servidores a nivel nacional, en la actualidad persiste en docentes de la modalidad de contratos, de igual manera hubo un retroactivo que no fue cancelado a todos los docentes.

**5.- Existe la iniciativa de algunos profesionales universitarios de proponer algunas estrategias de empoderamiento para mejorar la productividad entre los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación. ¿Qué opinión le merece esta idea?**

- Se requiere equipo multidisciplinario para atender estudiantes y docentes
- Debe existir un solo gremio que aglutine a todos los servidores
- Debe estar dirigido a mejorar la labor de los servidores administrativos
- Será bien recibido por docentes. De autoridades dependerá de situación política
- Debe apuntar a la desconcentración de trámites burocráticos
- Se ha solicitado al distrito apoyo para culminar tesis y ha sido negado
- No existe acceso a la investigación por temas políticos
- Procurar la delegación de funciones, acompañamiento y trabajo en equipo
- Que exista una iniciativa para trabajar con otras instituciones en encadenamiento
- Grupo de docentes propusieron capacitar a nuevos directivos y se les negó.

Las estrategias aquí citadas están enmarcadas en trabajo en equipo, capacitación, recursos, recompensas, motivación, pero es considerado como poco aplicable, pues dependería de factores políticos. Por ello es importante que no se politice al Ministerio de Educación y se centre en brindar un servicio de calidad a los estudiantes.

**6.- Si usted fuera Autoridad en el Ministerio de Educación que haría para lograr el empoderamiento y mejorar la productividad entre los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación?**

- Mejorar trabajo en territorio, capacitando al personal administrativo y docente
- Sistematizar la información que se solicita en matrices

- Liberar al docente de carga administrativa
- Que exista personal que consolide la información en territorio
- Convenios con Gads para mejorar infraestructura y procesos
- Incrementar presupuesto de educación y mejorar sueldos de todos los servidores
- Reingeniería en campo administrativo para ubicar personal que cumpla perfiles
- Preparar al docente antes de lanzar cualquier programa gubernamental
- Dotar a los docentes y estudiantes de equipo tecnológico
- Las autoridades y servidores administrativos deben tener equilibrio emocional
- Arreglar la infraestructura de todas las Instituciones Educativas
- Aplicar el liderazgo transformacional basado en valores
- Buscar la estabilidad de docentes y personal administrativo
- Gestionar los recursos económicos para la ejecución de la nueva Ley.
- Tener visión global para atender problemáticas de drogas y embarazo precoz.

Las respuestas citadas, son aplicables a los objetivos del presente análisis, y deben ser puestas en conocimiento de las autoridades locales, zonales y nacionales para su aplicación. Se destacan temáticas como la productividad, el conocimiento, las recompensas, los recursos, la motivación, de igual manera se deben atender las necesidades de infraestructura de las Instituciones Educativas.

**7.- ¿Considera usted, que las actuales reformas a la LOEI, servirán para lograr el empoderamiento y mejorar la productividad? CITE EJEMPLOS.**

- El incremento de los sueldos, mejorará la dinámica familiar
- Existe desconfianza pues se escucha que no existen recursos para su aplicación
- Es positiva la disminución de las horas clase
- La disminución de los años de jubilación es positiva
- Se considera negativo la nueva modalidad de sumarios administrativos
- El tema académico no es aplicable para el nuevo periodo académico
- Si no se aprueban, puede haber manifestaciones
- Unidades militares es negativo, pues se cobrará con infraestructura pública
- El reintegro de docentes desvinculados es positivo
- Se debe volver a Ley de Escalafón, pues facilitaba el ascenso de los docentes
- Los requisitos para ser directivo son excesivos en los años de servicio

- La vuelta de colegios militares es positiva por la disciplina
- La subida de los sueldos no es una solución final a los problemas docentes.

Existía gran expectativa por la aplicación de la nueva Ley, especialmente en los temas relacionados con el incremento de los sueldos y la disminución de las horas clases. Ambos aspectos están relacionados con el incremento del presupuesto en remuneraciones del Ministerio de Educación. Como es de conocimiento público la Ley fue declarada inconstitucional, lo que ha causado malestar en los docentes. Las recompensas no solo son económicas, por ello se deben plantear otras alternativas que favorezcan a los docentes.

**8.- Finalmente, ¿Qué otras recomendaciones daría usted a este grupo de profesionales, a fin de incorporar a la propuesta?**

- Se debe sensibilizar para que ingresen al magisterio docentes con vocación
- Debe existir una lucha verdadera contra la corrupción en áreas administrativas
- Mejorar la comunicación entre el personal administrativo, docente y directivo
- Continuar con los concursos para designar directivos
- Los docentes de escuela no pueden pasar a ser directivos de Unidades Educativas
- Dar incentivos no económicos a los docentes
- Intercambios de docentes a otros países, para obtener nuevos conocimientos
- Incluir en el currículum materias que promuevan el emprendimiento juvenil
- Hacer a los padres copartícipes de la formación de sus hijos
- Dar capacitaciones de liderazgo para cambiar modelos mentales
- Las Universidades deben inculcar que los estudiantes amen su profesión
- Todos los docentes deben tener la oportunidad para ser directivos
- Mejorar los sueldos de todos los directivos de las Instituciones Educativas
- Que el personal administrativo de los Distritos no ingrese por política.

Estas respuestas también cumplen con los objetivos del presente trabajo, pues presentan estrategias de empoderamiento aplicables al campo educativo. Destacan la vocación, productividad, recursos, recompensas, control, capacitación, seguimiento, motivación y retroalimentación.

De manera general podemos destacar que las respuestas del personal administrativo, mediante el ejercicio de Focus Group y las posteriores entrevistas a los directivos de las Instituciones Educativas, cumplen con los objetivos del presente trabajo, por ello este trabajo, debe ser puesto en conocimiento de las autoridades del Ministerio de Educación.

## CONCLUSIONES

Se identificaron procesos que pueden ser sistematizados, como es la solicitud constante de matrices de información desde el nivel distrital hacia los docentes, pues es información repetitiva, que incrementa la carga laboral. Los procesos de ascensos, recategorización, traslados, ingresos, entre otros, causan desmotivación a los docentes, pues es una suerte de trámites burocráticos, que impiden obtener mejores ingresos a los docentes, pese a que ellos poseen preparación académica y experiencia para recibir mejores sueldos.

Nadie en el ámbito educativo estaba preparado para la virtualidad, pues no existían los recursos tecnológicos, el conocimiento y la experiencia para su aplicación. Los estudiantes son los más afectados pues no existía una correcta interacción ni control en las clases. La disminución y atraso de las remuneraciones afectó la dinámica familiar, de igual manera los costos de los servicios básicos se incrementaron.

Una de las principales estrategias citadas por los directivos es que se deben dotar de recursos tecnológicos a docentes y estudiantes, incluido el servicio de internet gratuito. La infraestructura de las Instituciones Educativas está deteriorada, pues al no estar en clases presenciales, muchas no están aptas para el retorno de los estudiantes.

El personal administrativo de los distritos educativos, no está capacitado en las actividades que los docentes desarrollan en territorio. La capacitación dirigida a docentes y directivos, se la realiza en horarios no laborables. Respecto a las reformas a la Ley de Educación, existía optimismo, especialmente por el incremento de los sueldos y la reducción de las horas clases.

## **RECOMENDACIONES**

Sistematizar a través de programas informáticos, toda la información de los docentes, directivos, estudiantes e instituciones educativas, de forma tal que, ante los requerimientos de información, se acuda a estos medios y no se incremente la carga laboral de los docentes. Que los procesos de ascensos, recategorización, traslados, ingresos, entre otros, sean simplificados y accesibles para todos los docentes, eliminando los excesivos trámites burocráticos, procurando mejorar los ingresos para los docentes.

Se deben aplicar programas direccionados al refuerzo académico de los estudiantes en todos los niveles a fin de nivelar las falencias detectadas, especialmente en áreas básicas y sensibles. A través de los docentes y departamentos de consejería se deben aplicar herramientas que permitan detectar problemas psicológicos surgidos por la virtualidad, evitando problemas de readaptación o inconvenientes que perturben la tranquilidad de los docentes y estudiantes.

Las autoridades deben dotar a los estudiantes, docentes, directivos e instituciones educativas de herramientas informáticas y de internet gratuito, que servirán para incrementar la productividad docente y el aprendizaje de los estudiantes. Todas las Instituciones Educativas deben entrar en un proceso de mejora de sus instalaciones, para ello se puede firmar convenios con los gobiernos locales, de acuerdo a sus competencias.

El personal administrativo de los Distritos, debe conocer las actividades que los docentes y directivos realizan en territorio, a fin que exista empatía y se mejore la comunicación. Las reformas a la Ley de educación no fueron aprobadas, por ello se deben trabajar en conjunto con los docentes para remitir un nuevo proyecto, incluyendo reformas que sean aplicables a la realidad y puedan ser aprobadas, sin causar expectativa en los docentes que al final por su no aprobación, desmotive y cause malestar.

## Referencias Bibliográficas.

- Baque, M. (2018). *Plan Motivacional para incrementar la Productividad Laboral de los Funcionarios de la Dirección Provincial Del Consejo de la Judicatura de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Colombia. Pearson Educación.
- Castillo, C. & Reyes, B. (2015). *Guía Metodológica de Proyectos de Investigación Social*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos: Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Editorial Brujas.
- Conduce tú Empresa. (30 de enero 2021). *¿Qué es Productividad? | Concepto, Cálculo, Medidas para Incrementar y Reducir la Productividad*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bxtRQHsRkM0>.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- College, D. (28 de enero 2020). *El control como fase del proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Correa, R. (2011). *Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito.
- Correa, R. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- D'Alessio, F. (2012). *Observaciones Generales para la Redacción de Trabajos Académicos*. Quinta Versión. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Díaz-Bravo, L. (13 de mayo de 2013). *La Entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid)
- Editorial, E. (2022). *Conocimiento*. Recuperado de <https://concepto.de/conocimiento/>
- Educación, M. d. (2012). *Acuerdo Ministerial 020-12. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación*. Quito.
- Educación, M. d. (2012). *Acuerdo Ministerial 100-12*. Quito.

- Educación, M. d. (2012). *Manual de Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio de Educación*. Quito.
- Educación, M. d. (2014). *Acuerdo Ministerial 0015-14*. Quito.
- Ermácora, R. (2009). *La formación profesional en la estrategia de los trabajadores*. Organización Internacional del Trabajo.
- Gómez, C. (2022). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>.
- Grados, Jaime. (2013). *Reclutamiento: Selección, Contratación e Inducción del Personal*. 4ta Edición. México. Editorial El Manual Moderno.
- González, J. (2003). *Administrar para Producir*. Primera Edición. México. Instituto Politécnico Nacional.
- González, M. (s.f.). *La Socialización Organizacional*.
- La Empresa, (15 de febrero de 2021). *Productividad Laboral*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zsiZTeetRtU>.
- Lisboa, R. (06 de diciembre 2019). *Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing?*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>
- Ludeña, J. (07 de diciembre de 2021). *Diferencia entre muestra y población*. Economipedia.com
- Martínez, I. & Ruíz, J. (s.f.). *El Aprendizaje en las Organizaciones: El Nivel Individual*. Universidad Politécnica de Cartagena & Universidad de Murcia.
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca. Ecuador.
- Morales, F. (16 de julio 2020) *Productividad laboral*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>.
- Moreno, W. (2013). *Ocho pasos para el Desarrollo de una Investigación*. Universidad de Puerto Rico.

- Montenegro, R. (2022). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito.
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- Nacional, C. (2005). *Código del Trabajo*. Quito.
- Riaza, A. (2022). *La Importancia de la Vocación Laboral de los Trabajadores*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/vocacion-profesional/#:~:text=La%20vocaci%C3%B3n%20profesional%20es%20la,tremendamente%20valorada%20por%20las%20empresas.>
- Rojas, A. *Manual de Citación Normas APA*. Universidad Externado de Colombia.
- Sampiere, R. Fernández C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Sampiere, R. Fernández C. & Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Tedx Talks. (27 de febrero 2019). *7 pasos para alcanzar la productividad*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=l-NyhyhW6Rc>.
- Van Den, E. (2009). *Gestión y Gerencia Empresariales: Aplicadas al Siglo XXI*. 2da Edición. Ecoe Ediciones.
- Zuluaga, R. (2007). *Creación y consolidación de empresas*. Ecoe Ediciones.

## **Anexos**

### **MAESTRIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **PRIMERA COHORTE**

#### **ESTUDIO MGTHLS-21-02**

### **GUIÓN DE PAUTAS**

#### **FOCUS GROUP**

- **INTRODUCCIÓN / CALENTAMIENTO**

Buenas noches, soy maestrante de la Primera Cohorte de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la UPSE, y me encuentro en la recolección de insumos que permitirán proponer mejoras en el área del Talento Humano, en la cual ustedes poseen amplia experiencia. Agradezco su colaboración, pues su importante aporte servirá para la construcción de un mejor trabajo investigativo.

Respondan las siguientes palabras con la primera frase que se les venga a la mente, por ejemplo:

SI YO DIGO:

USTEDES RESPONDEN:

Amarillo

Trabajo

Vacaciones

Responsabilidad

Reconocimiento

- 1.- ¿A nivel nacional cómo considera actualmente la relación empleado – empleador en las direcciones de educación?
- 2.- ¿En los distritos educativos, observa usted que existe productividad de parte de los servidores?
- 3.- ¿Qué problemas observan en la productividad laboral de los servidores?
- 4.- En base a los problemas identificados. ¿Cuáles serían las posibles soluciones, a fin de incrementar la motivación y productividad de los servidores?
- 5.- Si ustedes fueran autoridades del Ministerio de Educación ¿qué harían para mejorar el empoderamiento de los colaboradores e incrementar la productividad laboral?
- 6.- Finalmente qué recomendaciones harían para mejorar el empoderamiento de los colaboradores e incrementar la productividad laboral en el Distrito 24D01

Elaborado por: Luis Soto

MAESTRIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
PRIMERA COHORTE  
ESTUDIO MGTHLS-21-03  
**FICHA DE ENTREVISTA**

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Nombre del entrevistado:.....Teléfono:.....

Dirección:.....Ciudad:.....

Ocupación:.....Ultimo año de estudio:.....

Sexo: H..... M..... Edad: 18-24..... 25-34..... 35-54..... 55+.....

Buenas noches, soy maestrante de la Primera Cohorte de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la UPSE, me encuentro conversando con personas como usted sobre importantes temas de actualidad; todo lo que usted me pueda decir, será de gran utilidad y desde ya agradezco su colaboración.

Para iniciar le voy a leer una palabra, por favor responda con la primera idea que venga a su mente, por ejemplo:

SI YO DIGO:	USTEDES RESPONDEN:
Trabajo	.....
Vacaciones	.....
Reconocimiento	.....
Familia	.....
Productividad	.....

- 1.- ¿A nivel nacional cómo considera la labor que desempeñan los servidores públicos?
- 2.- ¿Se dan las mismas condiciones de trabajo de los servidores públicos a nivel nacional o difiere de los servidores públicos de los Distritos de Educación?
  - 2.1.- ¿Considera usted que los servidores de los Distritos de Educación ofrecen productividad por poseer vocación a su profesión?
  - 2.2.- ¿Considera usted que los servidores de los Distritos de Educación, trabajan más por poseer necesidades económicas?
- 3.- ¿Qué problemas observan en la productividad laboral de los servidores de la Dirección Distrital de Educación?
- 4.- Varios servidores mencionaron otros problemas que se dieron al inicio y durante la pandemia y afectan a los resultados de productividad, ¿Cuáles usted considera que

existieron en su entorno institucional? (Mencionar solo los problemas que entrevistado no menciona en la pregunta 3)

FALTA DE PAGO PUNTUAL DE REMUNERACIONES	
DESMOTIVACIÓN POR FALTA DE RECURSOS PARA HOGAR INCLUIDO PARA PAGAR INTERNET	
ESTUDIANTES RESULTAN AFECTADOS POR CLASES VIRTUALES	
TELETRABAJO COMPLICA ACTIVIDADES DEL HOGAR	
FACTORES POLÍTICOS AFECTAN LABOR – MANIFESTACIONES	
NULA GESTIÓN DE AUTORIDADES PARA SOLUCIONAR PAGO PUNTUAL DE REMUNERACIONES	
DISMINUCIÓN DE SUELDOS	

5.- Existe la iniciativa de algunos profesionales universitarios de proponer algunas estrategias de empoderamiento para mejorar la productividad entre los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación. ¿Qué opinión le merece esta idea?

6.- Si usted fuera Autoridad en el Ministerio de Educación que haría para lograr el empoderamiento y mejorar la productividad entre los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación?

7.- ¿Considera usted, que las actuales reformas a la LOEI, servirán para lograr el empoderamiento y mejorar la productividad? CITE EJEMPLOS.

8.- Finalmente, ¿Qué otras recomendaciones daría usted a este grupo de profesionales, a fin de incorporar a la propuesta?

Bien, eso es todo ¡Muchas gracias!

Elaborado por: Luis Soto

**Tema: Productividad Laboral de los Docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación, Año 2021.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
¿Qué Estrategias permitirá incrementar la productividad laboral de los docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación?	<p>General</p> <p>Identificar Estrategias, mediante entrevistas, que permita incrementar la productividad laboral de los docentes, de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación.</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar los procesos que puedan ser sistematizados para incrementar la productividad laboral de los docentes.</p> <p>Describir los principales problemas de los docentes en el proceso de adaptación y los insumos necesarios para motivar un mejor desempeño laboral.</p> <p>Identificar Estrategias de Empoderamiento, en colaboración con los directivos, utilizando sugerencias basadas en</p>	<p>Conocer el entorno, para aplicar Estrategias de Empoderamiento, incrementará la productividad laboral de los docentes de la Dirección Distrital 24D01 Santa Elena Educación.</p>	<p><b>Productividad Laboral</b></p>	<p><b>Productividad Individual</b></p> <p><b>Productividad en Equipo</b></p> <p><b>Control</b></p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>.....</p>	<p><b>Vocación</b></p> <p><b>Conocimiento</b></p> <p><b>Recursos</b></p> <p><b>Recompensas</b></p> <p><b>Capacitación</b></p> <p><b>Seguimiento</b></p> <p><b>Motivación</b></p> <p><b>Re Inducción</b></p>	<p><b>Descriptivo</b></p> <p><b>Focus Group</b></p>

	conocimientos y experiencias.		.....  <b>Docentes de la Dirección Distrital</b>	<b>Personal Directivo</b>  <b>Personal Docente</b>  <b>Personal operativo</b>	<b>Rector</b> <b>Director</b>  <b>Docentes Básica</b> <b>Docentes Bachillerato</b>  <b>Personal Limpieza de Guardias</b>	<b>Entrevistas</b>
--	-------------------------------	--	--	---	--	--------------------