



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
EN LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN GUAYAQUIL**

AUTORAS

**CPA Campos Ortiz Priscilla Clementina
CPA Clemente Muñoz Priscilla Katherine**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE
INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TUTOR

PhD. Guerrero Velastegui César Andrés

La Libertad, Ecuador

Año 2025



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**Mgtr. María Daniela García García
COORDINADORA DEL PROGRAMA**

**PhD. César Guerrero Velastegui
TUTOR**

**PhD. Carlos Carpio Freire
DOCENTE ESPECIALISTA 1**

**PhD. Patricio Álvarez Muñoz
DOCENTE ESPECIALISTA 2**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por CPA PRISCILLA KATHERINE CLEMENTE MUÑOZ, CPA PRISCILLA CLEMENTINA CAMPOZ ORTIZ, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Administración Pública.

TUTOR

PhD. Guerrero Velastegui César

12 días del mes de junio del año 2025



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Campos Ortiz Priscilla Clementina, Clemente Muñoz Priscilla Katherine

DECLARAMOS QUE:

El trabajo de Titulación, CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN GUAYAQUIL previo a la obtención del título en Magíster en ADMINISTRACION PÚBLICA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 12 días del mes de junio del año 2025

LAS AUTORAS

**Priscilla Clementina
Campos Ortiz**

**Priscilla Katherine
Clemente Muñoz**



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN GUAYAQUIL, presentado por las estudiantes, Clemente Muñoz Priscilla Katherine, Campos Ortiz Priscilla Clementina fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 5%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

**PROYECTO PARA ULTIMA REVISION
POR EL TUTOR**

5%
Textos sospechosos

- 5% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
- 3% Idiomas no reconocidos (ignorado)
- 27% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: PROYECTO PARA ULTIMA REVISION POR EL TUTOR.docx ID del documento: 2e594e93a563e4152931efec3a90416b20cfd97 Tamaño del documento original: 2,83 MB	Depositante: CÉSAR ANDRÉS GUERRERO VELASTEGUI Fecha de depósito: 26/5/2025 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 26/5/2025	Número de palabras: 31.737 Número de caracteres: 222.418
--	--	---

TUTOR

PhD. Guerrero Velastegui César



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
AUTORIZACIÓN**

Campos Ortiz Priscilla Clementina, Clemente Muñoz Priscilla Katherine

Autorizamos a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN GUAYAQUIL con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 13 días del mes de junio del año 2025

AUTORAS

**Campos Ortiz Priscilla
Clementina**

**Clemente Muñoz Priscilla
Katherine**

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco Dios, por ser mi orientación y fortaleza, por iluminar cada etapa de este camino que logre culminar. Agradezco a los docentes y tutores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) que impartieron sus conocimientos con empeño y dedicación, a mi familia por su amor y apoyo incondicional, en especial a mi Señora madre, a mis amigos, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles, a mis compañeros de la universidad, con quienes compartí conocimientos y desafíos.

Esta meta cumplida es prueba de que la voluntad perseverancia y el compromiso abren puertas al conocimiento, y que con certeza tener presente de que nunca es tarde para aprender y avanzar.

Priscilla K. Clemente Muñoz

Mi agradecimiento sincero a la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) por permitir la oportunidad de formar parte de un programa académico de alto nivel, el cual ha contribuido de manera significativa en mi desarrollo profesional y personal.

Agradezco a los Docentes por impartir sus conocimientos y compromiso, representando una guía y apoyo esencial durante el proceso de formación en esta maestría. A mis compañeros por el compañerismo y colaboración en toda la etapa de estudio. A la Institución en la que desempeñé mis funciones, por el apoyo otorgado. A mi amada familia, por su apoyo moral y emocional, y por el impulso a alcanzar la meta. Finalmente, a todos de quienes recibí su aporte a través de palabras de aliento, les expreso mi más profunda gratitud.

Priscilla C. Campos Ortiz

DEDICATORIA

Quiero expresar mi gratitud a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarme y brindarme el valor en este camino para lograr mis objetivos y alcanzar mis metas. A mi familia, por su apoyo, amor incondicional, comprensión y paciencia durante todo este trayecto. A mis amigos, le agradezco su amistad, su apoyo incondicional por esas palabras de ánimo en los momentos de mayor desafío. A mis colegas de la universidad, con quienes intercambie conocimientos, retos y experiencias que enriquecieron este recorrido académico. Este proyecto es el resultado de la dedicación, el empeño y la motivación por el conocimiento. Cada meta cumplida demuestra que la voluntad, perseverancia y el compromiso son las claves para el éxito.

Este trabajo representa no solo esfuerzo y dedicación sino la confianza de que podemos seguir adquiriendo nuevos conocimientos, espero inspire a otros a seguir desarrollándose, sin importar la edad recordando que siempre hay espacio para aprender, mejorar y avanzar

Priscilla K. Clemente Muñoz

Le dedico a Dios, por darme esa fortaleza, por ser mi constante guía, por iluminar mi camino en este proceso y por estar siempre presente en los momentos más desafiantes.

A mi familia, por el amor incondicional, apoyo constante, en especial a mi esposo Ricardo Quintero y a mis hijos Gisselle, Alberto, Nelson, Doménica y Luis Fernando, quienes con sus palabras de aliento me daban fuerza a que no me rinda.

A mis maestros, a mi compañera de trabajo y compañeros de estudio por ese compartir de conocimientos, experiencias. Y la motivación día a día en esta etapa, que en cada conversación me enriquecía personal y profesionalmente.

¡Y por qué no! A mí misma por la perseverancia y la Fe que me trajeron hasta aquí, lograr este título no solo representa el cumplimiento de un sueño, sino que es el inicio de nuevos desafíos en la vida, Primero DIOS.

Priscilla C. Campos Ortiz

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
DECLARAMOS QUE:.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	V
AUTORIZACIÓN	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	IX
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
RESUMEN	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	1
TEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	6
PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO	7
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9

1.	CONTROL ADMINISTRATIVO	9
1.1.	Definición Conceptual del control administrativo.....	9
1.2.	Importancia del Control Administrativo:.....	10
1.3.	Importancia del Control Administrativo en la Subsecretaria de Educación	12
1.4.	Teorías y Modelos de Control Administrativo	12
1.5.	Instrumentos y mecanismos Dimensiones del Control Administrativo.....	19
1.6.	Normativa ecuatoriana sobre control administrativo (Normas de Control Interno).....	23
1.7.	Relación del Control administrativo con la eficiencia institucional.	29
2.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	31
2.1.	Concepto general del Talento humano	31
2.2.	Evolución Histórica de La Gestión de Talento humano	32
2.3.	La Gestión de Talento Humano Presente y Futuro.....	33
2.4.	Importancia de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público	37
2.5.	Subprocesos de la gestión del talento humano.	40
2.6.	Gestión del talento humano en instituciones públicas ecuatorianas (referencia al LOSEP, Código del Trabajo si aplica, etc.).....	53
3.	RELACIÓN ENTRE CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	56
3.1.	Deficiencias Y Desafíos.....	57
3.1.1.	Deficiencias en el Control Administrativo	57
3.1.2.	Deficiencias en la Gestión de Talento Humano.....	59
	Problema Identificado.....	59
	Consecuencia	59
	Falta de capacitaciones	59

Bajo nivel de actualización en procesos administrativos.....	59
Ausencia de evaluaciones de desempeño	59
Falta de incentivos para mejorar la productividad.....	59
Procesos de selección poco estructurados	59
Contrataciones que no cumplen con los perfiles requeridos.....	59
3.2. Desafíos del Control Administrativo. -.....	59
3.3. Desafíos en la Gestión de Talento Humano.....	60
3.4. Buenas prácticas de la Gestión Publica	62
3.4.1. Integración de Sistemas	62
3.4.2. Importancia de la Coordinación.....	63
3.4.3. Proponer Herramientas del Control Administrativo:	63
3.4.4. Proponer Herramientas para la Gestión de Talento Humano:	63
3.4.5. Necesidad de Transformación	64
4. RESEÑA HISTORICA DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO DE GUAYAQUIL	64
4.1. Reseña Histórica	64
4.2. Funciones y estructura Organizativa.....	68
4.3. Procesos administrativos y de talento humano en la Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil.	72
4.4. Problemática identificada en informes institucionales o auditorías (Proceso de Contratación Servicios Profesionales)	72
5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	75
5.1. Ley Orgánica de Servicio Público, Artículos claves de la (LOSEP), que los Servidores Públicos deben de considerar como clave para el desenvolvimiento de sus funciones:.....	75
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	77

2.1. EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	77
2.2. ANÁLISIS DE DATOS (MUESTRA):.....	77
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	88
3.1. RESULTADOS ESPERADOS.....	88
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 GENERADA POR LOS AUTORES _____	11
TABLA 2 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS _____	42
TABLA 3 DEFINICIÓN DE DESARROLLO PROFESIONAL _____	47
TABLA 4 TIPO DE ENFOQUES _____	48
TABLA 5 MODELOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL _____	50
TABLA 6 DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO _____	59
TABLA 8 PROCESO DE INVESTIGACIÓN _____	80
TABLA 9 POBLACIÓN MUESTRA: INTENCIONAL _____	81
TABLA 11 ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD _____	85
TABLA 12 PRUEBAS DE KAISER MEYER OLKIN (KMO) Y DE ESFERICIDAD DE BARTLETT _____	86
TABLA 13 TABLA DE FRECUENCIA _____	88
TABLA 14 TECNOLOGÍA CORRECCIÓN DE INEFICIENCIA _____	89
TABLA 15 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEJORA CONTROL ADMINISTRATIVO _____	91
TABLA 16 RENDICIÓN CUENTAS TRANSPARENCIA _____	92
TABLA 17 ACTUALIZACIÓN NORMATIVAS MEJORA CONTROL _____	93
TABLA 18 CAPACITACIÓN MEJORA DESEMPEÑO _____	95
TABLA 19 FORTALECIMIENTO CLIMA LABORAL _____	96
TABLA 20 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO GARANTIZAN COMPETENCIA _____	97
TABLA 21 COMUNICACIÓN INTERNA IMPULSA DESARROLLO _____	99
TABLA 22 INCENTIVOS ALINEADOS MOTIVAN DESEMPEÑO _____	100
TABLA 23 INTEGRACIÓN CONTROL TALENTO HUMANO MEJORA EFICIENCIA _____	102
TABLA 24 CONTROL RIGUROSO IMPULSA DESARROLLO _____	103
TABLA 25 COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL FORTALECE OBJETIVOS _____	105
TABLA 26 COORDINACIÓN OPTIMIZA RECURSOS Y TIEMPOS _____	106

TABLA 27 TECNOLOGÍA INTEGRADA MEJORA INTERACCIÓN _____	107
TABLA 28 PRUEBAS DE NORMALIDAD _____	112
TABLA 29 CORRELACIONES DE VARIABLE _____	114
TABLA 30 DISPERSIÓN DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN _____	115
TABLA 31 OBJETIVOS Y RESULTADOS _____	117
TABLA 32 RESULTADOS Y BIENESTAR DEL PERSONAL _____	117
TABLA 33 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL _____	118
TABLA 34 MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO ____	119
TABLA 35 IMPULSAR LA FORMACIÓN Y EL CRECIMIENTO PROFESIONAL _____	119
TABLA 36 RECONOCER E INCENTIVAR EL BUEN DESEMPEÑO _____	120
TABLA 37 EVALUACIÓN, AJUSTE Y PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	120
TABLA 38 INDICADORES CLAVE DE ÉXITO _____	121

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN-----	22
FIGURA 2 CONTROL INTERNO-----	27
FIGURA 3 MARCO DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO -----	31
FIGURA 4 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PRESENTE Y FUTURO -----	33
FIGURA 5 CICLO DE INTERACCIÓN DE VARIABLES-----	49
FIGURA 6 EVOLUCIÓN CAMBIO ORGANIZACIONAL -----	50
FIGURA 7 CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO -----	52
FIGURA 8 FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) -----	67
FIGURA 9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN-----	70
FIGURA 10 ESTADÍSTICA DE LA POBLACIÓN-----	81
FIGURA 11 ESTADÍSTICA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS -----	88
FIGURA 12 ESTADÍSTICA DE TECNOLOGÍA CORRIGE INEFICIENCIA-----	90
FIGURA 13 ESTADÍSTICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEJORA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO -----	91
FIGURA 14 ESTADÍSTICA RENDICIÓN DE CUENTAS TRANSPARENCIA ---	92
FIGURA 15 ESTADÍSTICA ACTUALIZACIÓN NORMATIVA MEJORA CONTROL -----	94
FIGURA 16 ESTADÍSTICA CAPACITACIÓN MEJORA DESEMPEÑO -----	95
FIGURA 17 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO FORTALECE CLIMA LABORAL -----	96
FIGURA 18 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO QUE GARANTIZAN COMPETENCIAS -----	98
FIGURA 19 COMUNICACIÓN INTERNA IMPULSA DESARROLLO -----	99
FIGURA 20 INCENTIVOS ALINEADOS MOTIVAN DESEMPEÑO-----	101
FIGURA 21 ESTADÍSTICA INTEGRACIÓN CONTROL TALENTO HUMANO MEJORA EFICIENCIA-----	102

FIGURA 22 ESTADÍSTICA CONTROL RIGUROSO IMPULSA DESARROLLO	104
FIGURA 23 ESTADÍSTICA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL FORTALECE OBJETIVOS	105
FIGURA 24 ESTADÍSTICA COORDINACIÓN OPTIMIZA RECURSOS Y TIEMPOS	106
FIGURA 25 ESTADÍSTICA TECNOLOGÍA INTEGRADA MEJORA INTERRELACIÓN	108

RESUMEN

Nuestro trabajo de investigación analiza la influencia del control administrativo en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

Problema Central: La Subsecretaría enfrenta desafíos en la ejecución de procesos internos, seguimiento de plazos y optimización de la relación entre control administrativo y gestión del talento humano.

Metodología: Se empleó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que incluyó entrevistas a autoridades y encuestas a directores y analistas. Se analizaron datos sobre planificación estratégica, capacitación, comunicación interna, incentivos y coordinación interdepartamental.

Se identificó una conexión positiva entre ambos elementos, pero también deficiencias en la aplicación de políticas y procesos. Se recomienda fortalecer los mecanismos de control y gestión del talento humano, alinear las estrategias de gestión con los objetivos administrativos, y establecer un protocolo claro para la contratación de servicios profesionales. Se propone un plan de acción para definir objetivos claros, revisar políticas internas, crear un sistema de seguimiento y control, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, impulsar la formación y el crecimiento profesional, reconocer e incentivar el buen desempeño, y evaluar y replicar las prácticas efectivas. La implementación de estas recomendaciones busca mejorar la eficiencia institucional, la calidad del servicio educativo y el desarrollo profesional de los servidores públicos.

Palabras claves: Control Administrativo, Talento Humano y Eficiencia Institucional

ABSTRACT

Our research analyzes the influence of administrative control on human talent management at the Undersecretariat of Education of Guayaquil.

Central Problem: The Undersecretariat faces challenges in the execution of internal processes, monitoring deadlines, and optimizing the relationship between administrative control and human talent management.

Methodology: A mixed approach (qualitative and quantitative) was used, including interviews with authorities and surveys of directors and analysts. Data on strategic planning, training, internal communication, incentives, and interdepartmental coordination were analyzed.

A positive connection between both elements was identified, but also deficiencies in the implementation of policies and processes. It is recommended that human talent control and management mechanisms be strengthened, management strategies be aligned with administrative objectives, and a clear protocol be established for the contracting of professional services. An action plan is proposed to define clear objectives, review internal policies, create a monitoring, and control system, improve communication and teamwork, promote training and professional growth, recognize and incentivize good performance, and evaluate and replicate effective practices. The implementation of these recommendations seeks to improve institutional efficiency, the quality of educational services, and the professional development of public servants.

Keywords: Administrative Control, Human Talent, Institutional efficiency

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se centra en el vínculo que existe entre el control administrativo y la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil. Su objetivo principal es determinar de qué manera el control administrativo actúa sobre la gestión del talento humano, impactando en el desarrollo organizacional y la formación del personal, es primordial entender de cómo se implementan las normativas y practicas organizacionales en el ámbito administrativo, y que estas puedan ayudar al logro los objetivos institucionales.

Actualmente, la Subsecretaría de Educación Distrito Guayaquil enfrenta importantes desafíos relacionados con la ejecución de sus procesos internos, así como el seguimiento y cumplimiento de plazos. En este escenario el control administrativo es fundamental para la eficacia de la institución, su vínculo con la gestión del talento humano influye directamente en la calidad del servicio educativo, teniendo como objetivo mejorar los procesos a través del análisis de la relación entre el control administrativo y la gestión del talento humano, con el fin de perfeccionar las estrategias y fortalecer la administración institucional.

Para comprender en mejorar la alineación de las políticas administrativas con la realidad de la institución, es necesario el análisis comparativo de los procesos de gestión y control, lo cual reflejar las brechas y discrepancias entre la teoría y las practicas reales, que garantizara un funcionamiento eficiente y efectivo, la investigación estudiará los retos en la implementación del control administrativo y la vivencia del desarrollo profesional en el personal, también se examinarán las herramientas y estrategias actuales para promover y fortalecer la capacitación y el rendimiento de los colaboradores impulsando tanto en el crecimiento organizacional como el bienestar institucional.

Este estudio no solo busca identificar los problemas sino dar soluciones que contribuirán a la mejora del control administrativo y la gestión de talento humano en la Subsecretaria de Educación de Guayaquil.

TEMA

Control Administrativo y Gestión De Talento Humano en La Subsecretaria de Educación Guayaquil.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Subsecretaria de Educación de Guayaquil presenta desafíos en la ejecución de sus procesos internos, en dar seguimiento y cumplimiento de plazos. El control administrativo es importante para la eficiencia institucional y la gestión del talento humano la relación de ambos impacta en la organización y calidad del servicio educativo.

Para mejorar la eficiencia, productividad y el clima organizacional es necesario optimizar estos procesos, mediante el análisis de la relación que debe de existir entre el control administrativo y la gestión de talento humano, con el objeto de mejorar las estrategias y fortalecer la administración institucional.

Las causas y los efectos de la falta de control de los procesos administrativos y de talento humano se describe en lo siguiente:

En la actualidad los constantes avances en la tecnología, y la evolución de los procesos administrativos conlleva a que la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, fortalezca su planificación estratégica y capacitación profesional, para ello es necesario desarrollar nuevas políticas internas y reglamentos, que se adapten a estos cambios lo cual permitirá una gestión ágil y eficiente.

La implementación de un sistema adecuado de evaluación y monitoreo de los procesos garantizara la optimización del trabajo y reducción de la burocracia.

La falta de una planificación estructurada y de un mecanismo de control efectivo podría generar tramites innecesarios y procesos lentos, lo cual afectaría a la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Como consecuencia, se observa un estancamiento operativo que limita la adopción de nuevas iniciativas y oportunidades de crecimiento.

CAUSAS

- **Falta de Planificación estratégica** (Kaplan y otros, 1996-01-01) (Pérez)
 - Falta de capacitación y desarrollo profesional
 - Falta del cumplimiento de los objetivos y metas
- **Falta de Comunicación y coordinación** (Shvindina y otros, 2021)
 - Ausencia de reuniones.
 - Conflictos y malentendidos.
- **Omisión de Normativas claras y actualizadas.** (Caniago & Aspizain, 2024)
 - Desactualización de políticas internas y reglamentos
 - Inadecuada Evaluación y monitoreo
- **Falta de Implementación tecnológica y adopción de nuevas prácticas.** (Full article: Understanding and managing business—development hybrids: an institutional logics case analysis)
 - Burocracia y procesos lentos
 - Deficiente herramientas tecnológicas.

EFECTOS:

- **Estancamiento Operativo**
 - Falta de dinamismo en la adopción de nuevas iniciativas o mejoras.
 - Falta de oportunidades de crecimiento
- **Disminución de Productividad**
 - Baja calidad de resultados
 - Retraso en la ejecución de tareas para la entrega del servicio.
- **Aislamiento y falta de colaboración de los servidores**
 - Duplicidad de trabajo
 - Cometimiento de errores.
- **Impedimento de la modernización y mejoras continuas**
 - Limitación para capacidades para la optimización

Permanencia de procesos ineficientes.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el control administrativo en la gestión del talento humano de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil?

JUSTIFICACIÓN

La investigación se fundamenta en la teoría de sistema y la gestión por resultados tiene como objetivo analizar cómo la aplicación de la teoría del Control Administrativo (Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) y la gestión del talento humano, (Anamey y otros, 2023) puede mejorar la eficiencia organizacional.

Justificación Teórica

El marco conceptual que sustenta la investigación se basa en teorías organizacionales fundamentales, como la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, para explicar la relación entre el Control Administrativo y la Gestión de Talento Humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

Enfoque:

Teoría de Sistemas: (Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) Según esta teoría, las organizaciones funcionan como sistemas interdependientes. Lo que significa que el control administrativo y la gestión del talento humano son subsistemas que deben estar integrados para optimizar el funcionamiento de la Subsecretaría de Educación distrito Guayaquil, la limitación de integración entre estos dos procesos genera problemas como duplicidad de funciones y retrasos en la toma de decisiones.

Teoría de la Contingencia: La importancia de que las organizaciones se adapten a su entorno para alcanzar mayor eficiencia y efectividad, en el caso de la Subsecretaría de

Educación, se evidencia que el soporte normativo en el fortalecimiento de la capacitación administrativa representa una oportunidad para optimizar la gestión de los procesos administrativos. Esta parte de la teoría comprende como la estructura organizacional y la falta de flexibilidad impide la aplicación efectiva de políticas, promoviendo una gestión pública más dinámica y orientada a la mejora continua.(Europa, 2024).

La justificación teórica de la institución pública como lo es la Subsecretaría de Educación en Guayaquil aporta al conocimiento de cómo las teorías clásicas de la administración pueden aplicarse a situaciones prácticas del sector público, facilitando el análisis del control administrativo y la gestión del talento humano, a través de los enfoques de sistemas y contingencia que se pueden adaptar para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la gestión educativa.

Justificación Práctica

Se centra en los problemas específicos que enfrenta la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, identificando las dificultades operativas relacionadas con la gestión de recursos humanos y el control administrativo. Basado en la evidencia empírica y las auditorías internas, la investigación propone medidas específicas para mejorar la eficiencia organizacional en términos de procesos garantizando la calidad de los servicios educativos proporcionados.

Enfoque:

Gestión del Talento Humano: Según las auditorías internas, un 66% de los procesos administrativos tienen retrasos debido a la falta de coordinación. Además, un 40% de los servidores públicos no están capacitados en normativas actualizadas, lo que agrava la calidad del servicio (Anamey y otros, 2023). Estos problemas afectan la eficacia de los procesos administrativos y la motivación del personal, lo que contribuye a una rotación alta, impacto en la continuidad y calidad del servicio educativo.

Control Administrativo: En el seguimiento y control en la asignación de recursos el uso ineficiente del presupuesto resulta fondos no ejecutados o asignaciones incorrectas. Los procesos manuales, debido a la falta de herramientas tecnológicas adecuadas, incrementan los márgenes de error, lo que limita la eficiencia operativa (Chávez Ordinola y otros, 2024). El aporte práctico en la gestión pública se dirige a proponer soluciones inmediatas y operativas, como la implementación de tecnologías para el control administrativo y la mejora en los procesos de capacitación para asegurar que el personal esté actualizado con las normativas vigentes.

Estos cambios ayudarían a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad del servicio educativo. Este enfoque identifica implicaciones importantes para la gestión pública, ya que sugiere la posibilidad de aplicar herramientas prácticas que podrían ser replicadas en otras entidades públicas, mejorando así la administración pública en términos de transparencia, eficiencia y rendimiento.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General:

Analizar la influencia del control administrativo en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar de manera teórica el control administrativo y la gestión del talento humano como elementos estratégicos en la gestión institucional.
- Caracterizar el control administrativo y la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado.
- Determinar la relación existente entre el control administrativo y la gestión del talento humano, con el fin de proponer acciones que contribuyan al fortalecimiento institucional.

PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO

La Subsecretaría de Educación Guayaquil con la aplicación de estrategias optimizará el control administrativo y gestión de talento humano en el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo institucional.

Este proyecto garantiza un enfoque integral para abordar el tema propuesto, por lo cual incluye desde la identificación del problema, así como la propuesta de soluciones que estén fundamentadas teóricamente y se basen en evidencia.

Hipótesis

El control administrativo incide de manera significativa en la gestión del talento humano, en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

Formulación de Hipótesis:

¿De qué manera incide el control administrativo en la gestión del talento humano, en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil?

H0: El control administrativo no incide de manera significativa en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

H1: El control administrativo si incide de manera significativa en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

Hipótesis Especifica 1:

La comprensión conceptual del control administrativo y de la gestión del talento humano permite identificar su valor estratégico en la gestión institucional de la Subsecretaría de Educación Guayaquil.

Hipótesis Específica 2:

Las características del control administrativo y de la gestión del talento humano, identificadas mediante los instrumentos aplicados, evidencian debilidades en su implementación y seguimiento dentro de la Subsecretaría de Educación Guayaquil. evidencia que permita mejorar los procesos administrativos y de talento humano.

Hipótesis Específica 3:

Existe una relación significativa entre el nivel de control administrativo y la eficacia en la gestión del talento humano, lo que permite proponer acciones orientadas al fortalecimiento institucional en la Subsecretaría de Educación Guayaquil.

Justificación Teórica:

El marco conceptual que sustenta la investigación y al uso de teorías previas para analizar el tema, se centra en las teorías organizacionales clave, como la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, para explicar la relación entre el Control Administrativo y la Gestión de Talento Humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

Enfoque: Teoría de Sistemas: Según esta teoría, las organizaciones funcionan como sistemas interdependientes. Lo que significa que el control administrativo y la gestión del talento humano son subsistemas que deben estar integrados para optimizar el funcionamiento de la Subsecretaría de Educación distrito Guayaquil, la limitación de integración entre estos dos procesos genera problemas como duplicidad de funciones y retrasos en la toma de decisiones. (Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021)

Teoría de la Contingencia: La importancia de que las organizaciones se adapten a su entorno para alcanzar mayor eficiencia y efectividad, en el caso de la Subsecretaría de Educación, se evidencia que el fortalecimiento del conocimiento del marco normativo y la capacitación representa una oportunidad para optimizar la gestión de los procesos administrativos.

Esta teoría ayuda a comprender cómo la estructura organizacional y la falta de flexibilidad pueden dificultar la implementación eficiente de políticas, promoviendo una gestión pública más dinámica y orientada a la mejora continua. (Europa, 2024)

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Propósito del marco Teórico

Este trabajo de investigación determina la interrelación entre ambos elementos, resaltando su importancia para una administración eficaz y un entorno laboral que favorezca el desempeño organizacional.

1. CONTROL ADMINISTRATIVO

1.1. Definición Conceptual del control administrativo

Un componente esencial de la gestión financiera y la buena gobernanza es el control de gestión en los organismos administrativos del sector público. Este control consiste en diversos procedimientos específicos, como revisiones sistemáticas e investigaciones, que buscan garantizar la eficiencia operativa, la transparencia y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas por parte de las entidades gubernamentales. Además, incluye salvaguardas para las actividades públicas, verifica la exactitud de la información financiera y fomenta la responsabilidad pública. El control administrativo también se centra en la prevención y detección del fraude y la corrupción, la evaluación de la eficacia de las operaciones y el logro de los objetivos institucionales es el pilar que mantiene en orden y en marcha a una organización.

Consiste en planificar, organizar, dirigir y coordinar los recursos disponibles, sean personas, dinero o materiales, para atender los objetivos de manera eficiente. Su finalidad es aprovechar al máximo el tiempo y el talento humano, asegurando que cada área esté alineada y cada parte colabore con un saber hacia dónde enfocarse.

Una buena gestión permite tomar decisiones estratégicas, establecer políticas adecuadas, atender y evaluar las metas, lo cual mejora la organización en su

crecimiento y estabilidad. También, con esto se mejora la productividad, reducción de gastos innecesarios y un ambiente de trabajo bien organizado donde las tareas fluyan.

En el control administrativo que se evidencia en la práctica, significa un compromiso de tiempo con la planificación metódica y la comprobación del cumplimiento de las obligaciones. Esto quiere decir que los funcionarios públicos deben tomar la cuestión del control y, en consecuencia, trabajar en conjunto para corregir los desempeños y mejorar los resultados de la gestión y el uso de los recursos. Al hacerlo, se fortalece la capacidad de la entidad para planificar, organizar, dirigir y coordinar sus actividades, al tiempo que se promueve la economía, la eficiencia y la eficacia en todos los sistemas de administración. (Anchundía Bailón & Morejón Santistevan , 2024)

La administración de la institución es uno de los elementos más cruciales, dado que su éxito depende de ella. De acuerdo con Vásquez (2015), el concepto del Control administrativo se refiere a las formas, estrategias y mecanismos creados para alcanzar los objetivos de la institución. Es crucial tener claro lo que aspiramos alcanzar a partir del trabajo realizado en la institución. (Mendivel y otros, 2020).

De acuerdo con el estudio realizado_(Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) sobre el Control administrativo en la gestión pública concluye que los procesos institucionales son deficientes, pues no están siendo cumplidos dentro de los plazos programados al inicio del año fiscal, se recomienda fortalecer el control administrativo que permitirá mejorar de manera significativa la gestión institucional.

El término "administración" se refiere al conjunto de tareas coordinadas y secuenciales que desempeñan funciones organizativas. Esto implica un trabajo planificado, organizado, supervisado y guiado por los altos cargos administrativos.

1.2. Importancia del Control Administrativo:

El control administrativo es fundamental en la gestión pública para garantizar que las acciones administrativas sean eficientes, efectivas y legales. Se basa en valores como

la responsabilidad, y la transparencia. Según autores como (Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) el control administrativo es crucial para alcanzar objetivos orientados al beneficio social en naciones latinoamericanas. Este artículo destaca que los funcionarios de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil deben tener como principio fundamental que sus funciones y actividades diarias deben estar enmarcadas en las leyes, normas y reglamentos.

ASPECTO	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO (DEFICIENCIAS)
Transparencia	Mejora la confianza ciudadana en la institución.	Puede generar corrupción y mal uso de recursos
	Permite el cumplimiento de metas institucionales	Lentitud en procesos administrativos
Cumplimiento normativo	Garantiza el apego a regulaciones y normativas	Riesgo de sanciones y medidas correctivas.

Tabla 1 Generada por los autores

El estudio examina la administración pública desde la perspectiva del acatamiento de las regulaciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, reglamento y otras leyes que rigen el sector público en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil. Para ello, es esencial promover su observancia y realizar un seguimiento constante para potenciar la eficiencia y la calidad del servicio público. Se deduce que la aplicación eficaz de las regulaciones es esencial para fomentar la responsabilidad y disminuir la inequidad. evitando posibles penalizaciones administrativas futuras y fomentando una administración clara y transparente.

Además, se enfatiza la necesidad de fortalecer capacidades institucionales y fomentar una cultura de integridad en el servicio público para lograr un desarrollo equitativo y sostenible en Ecuador. (Aguilera et al., 2024)

Para (Vergaray y otros, 2021) indican que la gestión administrativa para este mundo competitivo es muy importante para las instituciones y para las compañías, ya sean públicas o privadas, lo hacen porque las oportunidades de inversión y la utilización del presupuesto público para proyectos de inversión pública pueden ser utilizadas con adaptabilidad y adaptabilidad a nuevos métodos de administración. La prioridad principal es el bienestar de los ciudadanos, por lo que la gestión tiene impacto en la planificación, organización, dirección y control, que cumplen roles y funciones esenciales.

1.3. Importancia del Control Administrativo en la Subsecretaría de Educación

El control administrativo es fundamental en la gestión pública para garantizar que las acciones administrativas sean eficientes, efectivas y legales. Se basa en valores como la responsabilidad y la transparencia. Según autores como Pérez (Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) el control administrativo es crucial para alcanzar objetivos orientados al beneficio social en naciones latinoamericanas. Este artículo destaca que los funcionarios de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil deben tener como principio fundamental que sus funciones y actividades diarias deben estar enmarcadas en las leyes, normas, reglamentos.

1.4. Teorías y Modelos de Control Administrativo

La importancia de los modelos de control administrativo en las instituciones públicas no puede subestimarse. Estos modelos no solo fortalecen la estructura organizacional, sino que también optimizan el uso de los recursos, minimizan el riesgo de fraudes el mal manejo de fondos. Al llevar a cabo evaluaciones periódicas, las auditorías internas facilitan la detección de vulnerabilidades y áreas de mejora, lo que resulta en una administración más eficaz y responsable ante la población.

La relevancia de los modelos de control administrativo en las entidades públicas se resalta en la optimización de la administración, la claridad y la responsabilidad.

Teorías y Modelos de Control Administrativo

La gestión administrativa se basa en teorías de sistemas y su implementación en la gestión administrativa, así como en modelos de control interno valiosos en las entidades públicas.

Teoría Clásica de la Administración

Se enfoca en la estructura organizativa y la jerarquía en las instituciones o empresas, fue desarrollada por autores como Fayol y Max Weber.

La característica principal es proponer que las organizaciones deben tener una jerarquía clara y una división del trabajo que permita una mayor eficiencia. Fayol propone **14 principios** fundamentales en la administración clásica.

- División de trabajo
- Autoridad y Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de Dirección
- Subordinación del interés Individual al interés general.
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de Equipo

Teoría de Sistemas

Se fundamenta en el concepto de que las organizaciones pueden ser vistas como sistemas compuestos por componentes interconectados que colaboran para lograr metas comunes. Esta perspectiva resalta la relevancia de la integración y el control en la administración de la organización, sugiriendo que el éxito radica en cómo estas partes trabajan de manera conjunta y coordinada.

La organización necesita comprender cómo funcionan cada uno de los componentes que la integran, no sólo para resolver problemas, sino que, de una manera lógica, sean percepciones que permitan adoptar y poner en ejecución un plan que controle de una forma adecuada asegurando que todas las estructuras de la organización estén alineadas hacia un mismo propósito facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas en el contexto administrativo.

Conceptos claves:

Sistema. - es el conjunto de personas, procesos, tecnologías, y recursos que interactúan entre sí, en el contexto administrativo.

Control. - Son los procesos y ajustes necesarios para implementar para que se cumplan acorde a lo planeado las actividades dentro la organización. Este concepto incluye la medición y evaluación del desempeño, así como la corrección de las desviaciones.

Retroalimentación. - Este es un componente crucial que permite a una organización ajustar sus procesos y estrategias en función de la información disponible del entorno y del desempeño interno de la organización.

Esta teoría proporciona un marco valioso para entender cómo las organizaciones pueden gestionar sus recursos y adaptarse de manera efectiva a un entorno cambiante.

Teoría del Comportamiento Organizacional

De acuerdo con autores famosos como Herbert Simón y Chester Barnard, la teoría del comportamiento Organizacional se centra en el comportamiento humano en las organizaciones y propone que el control administrativo debe enfocarse en las motivaciones y actitudes de los trabajadores, considerando aspectos como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupo. Esta teoría es fundamental para comprender y administrar el comportamiento humano en el entorno de trabajo.

Aspectos Claves:

- Comportamiento Individual.
- Interacciones Grupales
- Cultura Organizacional

Objetivos:

- Mejorar el rendimiento organizacional.
- Fomentar un ambiente laboral positivo.
- Facilitar cambio organizacional

Teoría de la Contingencia

Se propone que no hay un enfoque o técnica única de control administrativo que funcione de manera efectiva en todas las circunstancias. La Teoría de la Contingencia es fundamental para entender que la gestión y el control no son procesos exactos, sino más bien dinámicos y que se deben hacer ajustes a las realidades organizativas.

Además, la efectividad de los sistemas de control depende de varios factores contextuales, tales como:

Entorno: Esto se refiere a los aspectos externos que afectan a la organización: competencia, regulación y avance tecnológico.

Estructura Organizativa: La forma en que la empresa está organizada puede influir en la aplicación y gestión de controles.

Cultura Organizacional: Los valores y normas compartidos dentro de la organización inciden en las decisiones y en la gestión de conflictos.

Tamaño de la Organización: Las empresas más grandes requieren más control y más ingenio en sus sistemas de control y orden comparativo, a diferencia de las empresas más pequeñas.

Principios Claves:

Adaptabilidad. - Los sistemas de control deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada organización.

Flexibilidad. - Se deben considerar diferentes enfoques y herramientas de control según el contexto.

Evaluación continua. - Es importante evaluar y ajustar los sistemas de control a medida que cambian las condiciones.

Teoría de la Burocracia

Max Weber definió la burocracia como un modelo ideal de organización, caracterizado por varias componentes fundamentales:

- **Estructura Jerárquica:** Consiste en una organización con niveles bien definidos que establecen una cadena de mando clara.
- **Reglas y Normas:** Se basa en procedimientos estandarizados que regulan todas las operaciones dentro de la organización.
- **División del Trabajo:** Promueve la especialización de tareas, lo cual busca optimizar la eficiencia de la organización.
- **Selección y Promoción Basadas en Méritos:** Los empleados son elegidos y ascendidos en función de sus habilidades y competencias, asegurando así la capacidad profesional del personal.
- **Impersonalidad:** Destaca la necesidad de que las decisiones se tomen de forma objetiva, sin que influyan consideraciones personales.

Estos elementos reflejan la visión de Weber sobre la burocracia como una estructura organizativa que busca la eficiencia y la objetividad en la gestión (Montero, 2023).

Modelos del Control Administrativo-

El control administrativo en las instituciones públicas es fundamental para certificar la transparencia y la rendición de cuentas, por lo que existen algunos modelos en este ámbito:

▪ **Control administrativo en la gestión pública**

Se define como un mecanismo que facilita el control, supervisión y evaluación de actividades dentro de las instituciones públicas se propone la formulación de un modelo de control administrativo que optimice la gestión institucional y colabore en el logro de los objetivos en favor del bien común. El enfoque se centra en la importancia de su existencia para el control de la rendición de cuentas. (Galvis y

otros, 2007).

- **Sistema de Control Interno en la gestión Pública**

Según publicación de (Yerrén, 2022), analiza el uso de sistemas de control interno en instituciones del sector público, destacando aspectos fundamentales que necesitan ser considerados. Se enfatiza que la falta de un sistema de control interno bien diseñado hace que la gestión pública sea ineficaz y, en la mayoría de los casos, sufra incumplimiento de requisitos legales y uso indebido de recursos públicos.

Poner en marcha el control interno en las entidades deudor es imprescindible a partir del momento que se contrata personal y funcionarios que sepan y estén dispuestos a realizar control, seguimiento y monitoreo a las actividades, operaciones y procesos de la entidad, de manera presencial a través de montajes, revisiones sistemáticas de procesos y documentación de control. (Fonteboa, 2018).

- **Modelo estándar de Control Interno (MECI)**

Busca unificar el control interno en las entidades estatales. Este modelo consta de varias etapas de implementación y se basa en subsistema y componentes que interrelacionan para formar un sistema integral de control. Su objetivo es mejorar la gestión pública y la rendición de cuentas a través de un control más efectivo según publicación de (O.J.M y otros, 2007), Galvis, Salazar y Soto.

- **Auditoría Interna como Herramienta de Control**

Desempeña un papel importante en la gestión administrativa en el sector público y gobiernos autónomos descentralizados. Como se indica en el artículo de (López, 2018), las auditorías internas no solo ayudan en la supervisión de procesos y operaciones, sino que también proporcionan un marco que hace posible verificar que las prácticas administrativas cumplan con las leyes pertinentes, fomentando

así la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público.

La observancia de las leyes y normativas demanda un modelo de control interno. Este modelo incluye diversos elementos, tales como la valoración de riesgos, la conformidad con políticas y procedimientos, y la revisión y optimización de procesos. La implementación de controles eficaces potencia la integridad de la información financiera y también posibilita que las instituciones empleen sus recursos de forma eficaz para cumplir sus metas.

Cuando se implementan correctamente, las auditorías internas pueden detectar ineficiencias y sugerir mejoras que mejoren la gestión administrativa. Esto es de suma importancia para las instituciones públicas donde la responsabilidad y la efectividad son esenciales para la comunidad atendida. Como se mencionó anteriormente, el fortalecimiento de los sistemas de control interno a través de características de auditoría probablemente resultará en una gestión eficiente y responsable de los recursos públicos.

Es importante indicar que el nivel de confianza se determina a partir de los resultados de la funcionalidad de los controles que constituyen el sistema de control interno. Por otro lado, el riesgo está asociado con el descuido de las disposiciones de control prescritas, definidas como su inexistencia dentro del área, proceso o entidad bajo evaluación.

- **Evaluación Comparativa de Sistemas de Control Interno**

La auditoría interna se clasifica como un control de la gestión pública, e integra un sistema multifacético de detección y corretaje de desviaciones dentro de una organización, que contribuye a retirar eficiencia y lograr en la gran mayoría de los casos, aliviar riesgos y problemáticas organizacionales en el cumplimiento de las metas que se ha trazado la organización.

En su preocupación como una funcionalidad directa de control desde la administración pública, busca tener un impacto positivo ubicado dentro del marco de la viabilidad de las necesidades e ineficiencias que se dan en el control interno autónomo que tiene cada sector de la organización.

Es necesario que, para el correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos establecidos en la institución pública, se trabaje bajo las bases del modelo aplicable de COSO, el cual plantea principios que incitan al mejoramiento y a la realización de relaciones sanas y transparentes dentro de la administración pública.

1.5. Instrumentos y mecanismos Dimensiones del Control Administrativo

La gestión administrativa necesita estrategias que permitan direccionar la organización para el cumplimiento de metas, utilizando adecuadamente la dirección, organización, control y planificación. (Pacheco, 2023-02-25)

1. Planificación:

El control administrativo se encuentra en el centro del marco de equilibrio de gestión de una organización, ya que se ocupa de establecer objetivos y delinear los pasos para alcanzarlos.

Al igual que cualquier otra organización, el control administrativo es fundamental ya que proporciona orientación a las decisiones y acciones emprendidas. Los componentes primarios de la planificación incluyen:

- **Definición de los objetivos**, son las metas específicas de una organización que desea alcanzarlas en un periodo determinado, deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.
- **Análisis de la Situación**, antes de planificar es importante realizar un análisis interno y externo del cual incluye evaluar los recursos disponibles, las capacidades de la institución, así como las oportunidades y amenazas del entorno (FODA).

- **Desarrollo de Estrategias.** – Una vez establecido los objetivos se procede con la formulación de estrategias que indiquen como se alcanzará. Esto puede incluir asignación de recursos, la identificación de tareas y la clarificación de roles y responsabilidades.
- **Elaboración de Plan de Acción:** Los planes de acción son documentos detallados que describen las actividades específicas que se llevarán a cabo para poner en práctica las estrategias. Esto incluye la programación de tiempos, recursos necesarios y asignación de responsabilidades para cada tarea.
- **Flexibilidad y Adaptación.** – La planificación no es un proceso fijo. Es importante que los planes sean flexibles y puedan ajustarse a las variaciones en el entorno o a las condiciones internas de la organización.

2. Organización. –

Según (Carrasco Vega y otros, 2021) la estructuración de la administración pública implica la elaboración y evaluación de los puestos y cargos, considerando varios factores, incluyendo los sistemas administrativos públicos de recursos humanos, suministros, presupuestos, tesorería, contabilidad, entre otros, contribuyendo a la optimización de la gestión.

(RIFFO y otros, 2019) señalan que la estructura de la entidad pública del nivel educativo se manifiesta en los documentos que abarcan desde el organigrama de la institución hasta la formación de los profesores, así como el uso de las herramientas organizativas que facilitan el progreso de la gestión.

Según (Mora & Oviedo Costales, 2022) establece que la organización se define como la habilidad de la gerencia para liderar una institución en la búsqueda de soluciones utilizando habilidades gerenciales y haciendo que la Institución se ubique en un lugar competitivo y comparable con otras similares.

3. Dirección. -

Es uno de los elementos o principios administrativos orientado a la planificación y la toma de decisiones con estrategias de acción inmediata, tomando en cuenta la unidad de mando gerencial donde el ocupante del puesto tenga las capacidades y habilidades requeridas

suficientes para hacer cumplir disposiciones emanadas por los gerentes, directores o funcionarios según (Chávez-Haro y otros, 2020)

Según (Vásquez y otros, 2021) la dirección de una empresa o dirección administrativa se define por su relación con la taxonomía ergonómica. Esto significa que tanto los empleados, líderes, directivos y superiores toman en cuenta las condiciones del entorno para que el personal asuma sus obligaciones como consecuencia de un liderazgo profesional. Además, se analiza el ambiente en el que trabajan los funcionarios públicos, en términos de la utilización de ordenadores, vehículos de trabajo y otros dispositivos. Hoy en día, la Dirección se encuentra respaldada por un liderazgo profesional para lograr los objetivos y metas establecidos.

4. Control. -

Este es el cuarto elemento de la administración de una empresa tanto privada como pública, cuyo propósito es supervisar el control de la planificación, control del flujo de caja, control de los presupuestos, control de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización pública, priorizando la atención a las necesidades públicas según Pérez & Barberán (2021). Dentro de este control pueden llevar a cabo ajustes, correcciones o implementar acciones correctivas ante decisiones erróneas con el fin de superar problemas surgidos.

Según (Cabrera y otros, 2020) señalan que el control de la administración pública se centra en la utilización eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios, así como por medio del presente elemento o principio se evalúan los procesos, las desviaciones y las anomalías, teniendo en cuenta que el seguimiento o vigilancia es importante para garantizar que los procedimientos se lleven a cabo con eficacia, que las decisiones que se tomen sean de acuerdo con la organización y los objetivos institucionales, cumpliendo con las normativas.



Figura 1 Funciones de la Administración

La aplicación de los procesos en la Subsecretaría de Educación se basa en los principios y elementos de cada una de las dimensiones en el caso de la **planificación** establece objetivo determinando las decisiones y acciones para lograrlo.

Es decir, a mayor eficiencia, reducción de errores y mejor servicio. Los objetivos de la planificación son claros, medibles, alcanzables y relevantes. La aplicación de un análisis de la situación actual de los procesos mejora la evaluación de los recursos disponibles, las capacidades de la institución y el entorno permitiendo identificar las oportunidades y amenazas en la aplicación de los procesos.

Así mismo, el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos, la identificación de tareas punto clave para determinar los roles y responsabilidades del personal involucrado en los procesos.

La elaboración de un plan de acción que detalle actividades específicas para la implementación de mejora, a través de la programación de tiempos, los recursos necesarios y la asignación de responsabilidades para cada tarea.

La Organización en la Subsecretaría de Educación mejora la estructuración de diseño y análisis de puestos y cargos considerando la revisión y ajuste de la estructura

organizacional, de acuerdo con el organigrama institucional de acuerdo con los perfiles y capacidades del personal.

Respecto a la Dirección es fundamental para la toma de decisiones, por lo que es importante que el personal de puestos claves tenga las capacidad y habilidades para cumplir las directivas, incluyendo la identificación y evaluación del entorno de trabajo y el uso de herramientas por parte de los servidores públicos de manera eficiente.

La dirección debe contar con el liderazgo profesional para promover la creación de nuevos procesos, motivación de personal y superar la resistencia al cambio por parte del personal.

La Subsecretaria de Educación mejora el Control, siendo elemental su aplicación en la supervisión de la planificación en el uso de los recursos y el logro de objetivos centrándose en la utilización eficiente y eficaz de los recursos asignados y ejecutados. El seguimiento y control es importante para la Subsecretaria de Educación por que garantiza que los procedimientos se llevan a cabo de manera eficaz y que las decisiones tomadas están alineadas con los objetivos institucionales y cumpliendo con la normativa.

1.6. Normativa ecuatoriana sobre control administrativo (Normas de Control Interno).

1.6.1. Código Orgánico Administrativo (COA)

Es una norma jurídica que regula la organización y el funcionamiento de la administración pública en el Ecuador. Su meta principal es establecer un marco de ley que sea claro y bien estructurado. Asegurando que los ciudadanos tengan procedimientos que sean transparentes, legalmente eficientes, regulados y no irrespetuosos de sus derechos. Dentro de estas disposiciones se enmarcan los principios generales según el Art 2, los cuales buscan una administración pública para todos más accesible y eficiente.

- **Eficiencia.** Agilizar la realización de trámites y servicios que son de requerimiento general, así como eliminar procesos que ralentizan el ejercicio de derechos.

- Eficacia: Cada entidad pública trabaja para lograr lo que se propone de manera directa y constructiva, asegurándose de que sus esfuerzos produzcan resultados tangibles.
- Transparencia. Cada uno de los ciudadanos tiene el derecho a que las instituciones públicas les proporcionen información sobre su funcionamiento, así como el acceso a los documentos públicos que estas emiten.
- Evaluación. Es necesario que los servicios públicos escuchen y midan la satisfacción de las personas con la atención que se les brinda, con el objetivo de que se expongan todas las oportunidades de atención real y el mejoramiento continuo.

1.6.2. Normas de Control Interno y Otras Leyes

El control Interno como pilar fundamental

El control interno es una parte fundamental de la gestión financiera del sector público porque protege los recursos y asegura que la información contable sea confiable. Es un sistema de controles, procedimientos y auditorías diseñado para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y el correcto funcionamiento de las instituciones. Además, tiene un papel significativo en la mitigación del riesgo de fraude.

Este sistema también ayuda a determinar si las actividades se llevan a cabo de manera económica, eficiente y efectiva y, por lo tanto, si los registros y el cumplimiento de las normas y regulaciones son correctos. En términos amplios, el control interno es un esfuerzo colaborativo de los funcionarios para detectar y gestionar riesgos y asegurar que los objetivos de la entidad se logren de manera razonable.

Para que esto se logre, es necesario contar con compromiso, una estrategia adecuada y una supervisión continua de la ejecución de las tareas asignadas. La implementación efectiva del control interno reduce errores, simplifica la administración y mejora la gestión de los recursos. Esto mejora los marcos organizativos y de coordinación dentro de la institución, lo que resulta en una mejor gestión. También cultiva una cultura de responsabilidad entre los empleados.

El COSO define el control interno como un proceso, que se logra mediante el compromiso de todas las personas dentro de una organización y limita a un nivel razonable el riesgo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sus principales componentes son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, la información y comunicación, las actividades de control y el monitoreo. En el sector gubernamental, la Contraloría General de la República ha creado regulaciones específicas basadas en normas internacionales para una mejor gestión. (Garcia, 2021).

Los componentes que conforman el control interno:

1. Ambiente de control–

Se fundamenta de la pirámide de control interno, aportando de forma organizada a la estructura necesaria para los demás componentes, refiriéndose a la creación de un entorno que incentive e influya en las Actividades del personal con relación al control de sus tareas, promoviendo un clima propicio para la gestión y supervisión efectivas.

2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgo hace referencia al procedimiento de identificar, examinar y minimizar los riesgos a los que se enfrenta una organización, considerando tanto elementos internos como externos, con la finalidad de garantizar que las metas institucionales no se vean restringidas. Para alcanzar este objetivo, se aplican tácticas que promuevan el Desarrollo de las operaciones administrativas y financieras, reduciendo así los efectos notables en los resultados. Según la Contraloría General del Estado, el riesgo se caracteriza como la posibilidad de que suceda un suceso no deseado que pueda dañar o impactar negativamente a la entidad o su entorno.

La obligación de implementar el proceso de gestión de riesgos recae en la autoridad suprema, en la gerencia y en todo el equipo de la organización. Este procedimiento incluye una metodología, estrategias, técnicas y procesos a través de los cuales las unidades de administración detectarán, examinarán y tratarán los

eventuales sucesos que puedan obstaculizar la realización de sus procesos y la realización de sus metas.

3. Actividades de control

Se refiere a los procesos y medidas que se realizan con la finalidad de minimizar los impactos adversos de los riesgos durante la realización de las operaciones. Según la Contraloría General del Estado, estas tareas dentro de la entidad son universales e incluyen todos los niveles y funciones.

Incluyen medidas para identificar y prevenir inconvenientes, como la división de funciones que se consideran incompatibles, además de procesos de autorización y aprobación. También incluyen sistemas robots vinculados a la vigilancia de la actividad, el acceso a recursos y archivos, y la gestión metódica de la realización de las operaciones.

Estos documentos enfatizan que es esencial la separación de responsabilidades en la autorización, realización, registro y comprobación de transacciones. Finalmente, sobresale la evaluación de la implementación de los procesos, junto con la implementación de acciones correctivas frente a desvíos o violación de los procedimientos establecidos.

4. Información y comunicación

Son claves en el proceso de control, en donde la comunicación requiere de flujos permanentes y temporales, así como de atención adecuada para cada elemento estratégico. También en relación con la contraloría, el sistema comprende la utilización de uno o más métodos para la captura, tratamiento, análisis como también de la presentación de los datos resultantes de las actividades, informáticas, administrativas y contables de la entidad. Esto, desde el punto de vista de la alta dirección, permite un control eficaz y oportuno a partir de información precisa y fidedigna.

5. Monitoreo y la Supervisión

Son fundamentales en el control interno de la organización, ya que permite hacer un seguimiento para comprobar que las actividades implementadas se ejecutan correctamente o establecer acciones correctivas en caso de que no se obtenga el resultado esperado.

Esta supervisión consta de la realización de evaluaciones a intervalos regulares. De acuerdo con CGE, este proceso contribuye a valorar la tensión entre los riesgos y objetivos del control interno en el tiempo y ante las circunstancias, permitiendo respuesta dinámica. Del mismo modo, se centrará en detectar controles deficientes para mejorarlos, asegurando que las medidas que surgen de auditorías y otras revisiones se integren eficientemente y en el tiempo adecuado.



Figura 2 Control Interno

Importancia del Control Interno:

El control interno es fundamental para garantizar la integridad, transparencia y eficiencia de las operaciones administrativas en la Subsecretaría de Educación Guayaquil se basa en valores como la integridad, la ética y legalidad, a fin de combatir la corrupción y fomentar la transparencia en las instituciones gubernamentales. Así mismo, el control

como proceso implica cumplir con las cuatro fases claves que son: la definición de criterios o referencias específicas, para la evaluación de desempeño laboral, la comparación del desempeño con los estándares y las acciones correctivas según (Laurente & Jurado, 2023).

El Control interno es visto como un pilar esencial en las instituciones públicas y privadas que gestionan fondos públicos, pues simplifica la consecución de las metas mediante las modificaciones aplicadas. Su implementación recae en cada funcionario público, hasta la autoridad máxima en la protección de los fondos públicos de cada entidad.

El control interno brinda significativas ventajas en la mejora de la administración institucional, la prevención de la corrupción, el fortalecimiento de la institución para alcanzar sus metas, el acatamiento de las regulaciones actuales y la conservación de una reputación institucional favorable.

Esta supervisión incluye la implementación de evaluaciones periódicas. Según CGE este proceso se encarga de evaluar la efectividad del control interno a lo largo del tiempo y permite ante las circunstancias una respuesta dinámica. Así mismo, se enfocará en identificar controles débiles o insuficientes con el fin de fortalecerlos, garantizando que las medidas derivadas de auditorías y otras revisiones se aborden de manera eficaz y oportuna.

Problemática de la Corrupción y la falta de Transparencia

La corrupción y la falta de transparencia son problemas comunes en las instituciones gubernamentales, lo que afecta la confianza del público en las instituciones y la eficacia de su gestión. se cree que el control interno es un método útil para combatir la corrupción y fomentar la transparencia en la gestión pública.

El control de la gestión en la administración pública tiene como objetivo destacar las competencias otorgadas a la Contraloría General del Estado, principalmente en lo que respecta al control de la gestión en el desempeño institucional de la administración

pública, para el logro de las metas organizacionales representadas por la eficiencia, eficacia, calidad y transparencia con que se desarrollan las actividades que permiten lograr los objetivos.

Diseño de Planes de Control Interno:

El control interno pretende el diseño de planes para mejorar la gestión administrativa identificando las debilidades y deficiencias para establecer lineamientos, en el ámbito administrativo de las instituciones gubernamentales puede contribuir el fortalecimiento y mejora del servicio público de manera efectiva.

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en el estudio de los artículos existente sobre gestión del talento humano en el sector público, control administrativo en las organizaciones gubernamentales y modelos de mejora continua en la gestión administrativa a ser aplicados.

1.7. Relación del Control administrativo con la eficiencia institucional.

El desarrollo y la sostenibilidad de una organización, así como la relación entre el control administrativo y la eficiencia institucional, subrayan cómo el control administrativo contribuye a maximizar la eficiencia institucional. Esto no solo permitirá alcanzar los objetivos operativos, sino también la optimización de recursos. A continuación, se describen las principales formas en que se relacionan:

Control Administrativo y su Función: Es un proceso sistemático a través del cual las instituciones monitorean y controlan sus actividades para asegurarse de que estén dentro del marco estratégico establecido; este proceso incluye la planificación, ejecución y evaluación de actividades, lo que permite medir el rendimiento en tiempo real y hacer ajustes según sea necesario.

La implementación efectiva de controles puede mejorar la eficiencia institucional al identificar desviaciones en el rendimiento y permitir una toma de decisiones más informada. Por ejemplo, los sistemas de control bien diseñados pueden reducir el

desperdicio y optimizar la utilización de recursos, asegurando que cada esfuerzo realizado produzca resultados positivos para la institución.

Eficiencia Institucional

La eficiencia de una organización se refiere a su capacidad para lograr objetivos y metas establecidas utilizando los recursos posibles mínimos. Los recursos aquí no se limitan a los recursos materiales y financieros, sino también al tiempo y al capital humano. Un control administrativo efectivo fomenta una cultura de mejora continua que conduce a la identificación de oportunidades de optimización de manera constante.

Los indicadores de rendimiento son parte del control administrativo, ya que permiten a las instituciones evaluar la efectividad de sus procesos. A través del análisis de los procesos, las instituciones identifican lecturas estratégicas que mejoran el flujo de trabajo interno y la eficiencia operativa.

La interacción entre el Control y la Eficiencia

Se manifiesta en la toma de decisiones basada en datos. Los líderes organizacionales que utilizan información evaluada a través de controles administrativos pueden identificar áreas problemáticas y diseñar intervenciones específicas que mejoren los resultados. Por ejemplo: las auditorías periódicas y análisis comparativos, las organizaciones pueden detectar anomalías que afecten su capacidad para operar de manera eficiente.

La transparencia generada por los sistemas de control refuerza la rendición de cuentas en todos los niveles de la Institución, lo que estimula un mayor compromiso por parte de los empleados hacia la eficiencia operativa. (Chunga y otros, 2022).

En conclusión, el control administrativo juega un papel importante en la mejora de la eficiencia institucional, a través de la implementación de procesos de control adecuado, las organizaciones pueden optimizar sus operaciones, minimizar riesgos y alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

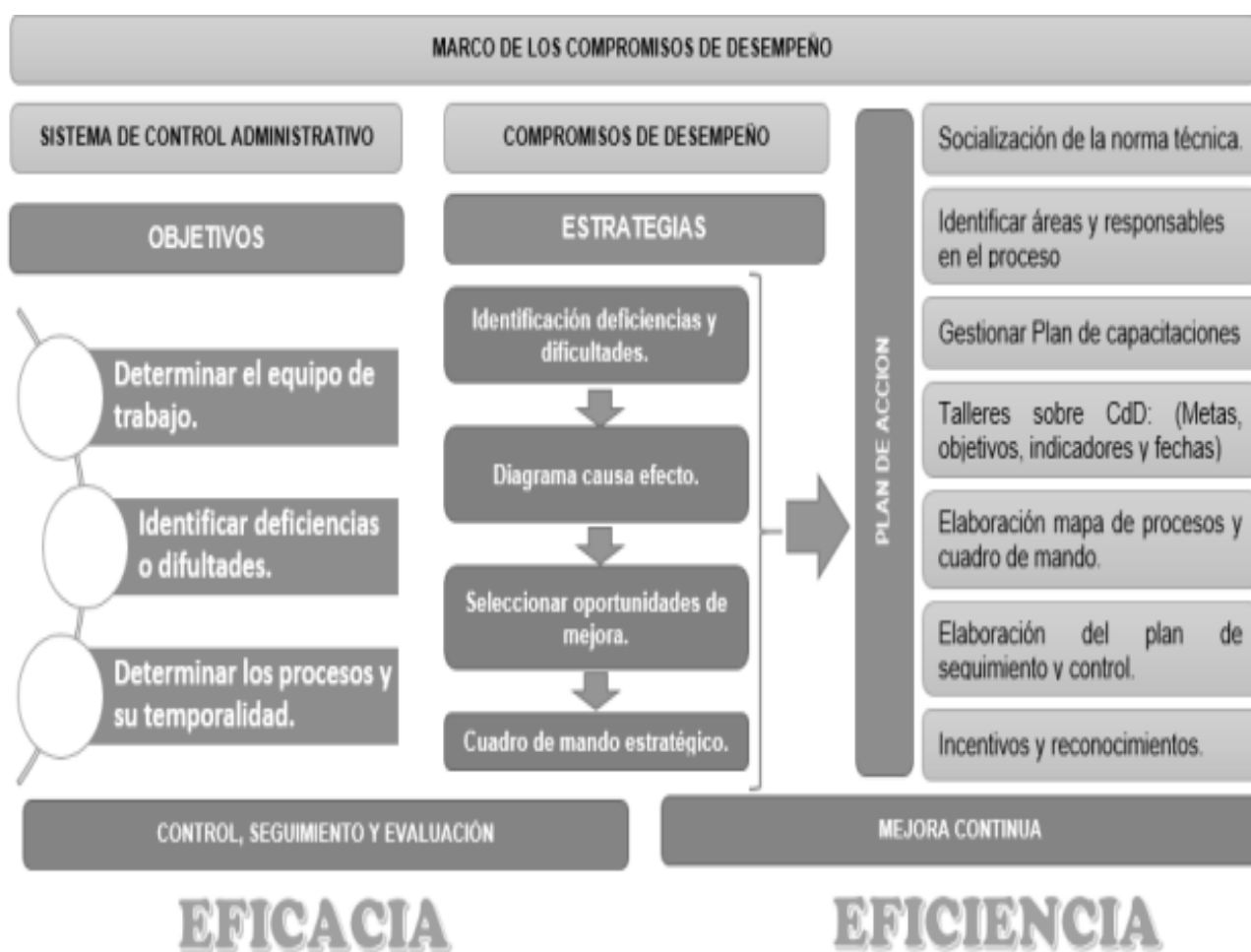


Figura 3 Marco de los compromisos de desempeño

Una supervisión adecuada junto con una cultura organizacional enfocada en la eficiencia propicia un entorno donde las instituciones pueden progresar y adaptarse a cambios del entorno, mejorando que no solo se gestionen los recursos de manera efectiva, sino que también se fomente una mentalidad de mejora continua que beneficia a la institución en general.

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. Concepto general del Talento humano

En el artículo titulado “La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización” de (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021) señala que la gestión de talento humano se trata de un conjunto de procesos integrados que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una

organización. Este estudio también menciona sobre cómo la evolución del talento humano dentro de una organización comprenda una buena gestión que requiera estrategias que mejoren la productividad y también contribuyan al bienestar y compromiso del personal, estas estrategias deben ser enfocadas a la formación de los empleados, el ambiente laboral, la gestión de conflictos y el desarrollo del capital intelectual.

El capital humano es considerado el recurso intangible esencial en las entidades públicas, y su administración es esencial para crear valor público, optimizar procedimientos administrativos y lograr objetivos institucionales. No obstante, la administración de funciones públicas enfrenta importantes desafíos, entre ellos un enfoque funcionalista que se centra en la vigilancia y el control por encima de la creatividad e innovación, así como dificultad en la planificación que incluyen el desconocimiento del marco normativo, la carencia de perfiles profesionales idóneos, los bajos presupuestos y un diagnóstico poco preciso de competencias.

La Gestión del Talento Humano es vista a nivel internacional como el proceso que desarrolla y retiene un talento humano existente, por lo que precisamente es lo que falta en las organizaciones, un talento humano que maneje y destaque el alto potencial de conocimiento de los servidores e incluso retener o atraer a aquellas personas con talento será una prioridad, tornándose cada vez más competitivo entre las instituciones teniendo importancia estratégica, convirtiéndose en una guerra de competencias.

El Talento Humano es fundamental en una institución pública o privada, debido a que desempeña un papel importante, el mismo que cuenta de un conjunto de recursos humanos servidores o empleados en la prestación de diferentes servicios para satisfacer las necesidades del público o usuarios.

2.2. Evolución Histórica de La Gestión de Talento humano

Uno de los elementos claves en el desarrollo Organizacional es la Gestión de Talento

Humano, se describe una reseña de su Evolución histórica (GTH), por cuantas etapas ha pasado según el estudio de señala:

- ✓ La gestión de Talento humano inicialmente comprendía un departamento administrativo el cual era centrado en la supervisión.
- ✓ La Revolución Industrial, esta etapa se centró en la producción.
- ✓ En el siglo XX se resalta la importancia de la motivación y el Bienestar de los empleados.
- ✓ La capacitación a través del desarrollo de programas estructurados para la formación de habilidades específicas dentro de la organización y educación, se volvieron clave para el crecimiento profesional.
- ✓ El avance de la tecnología, la gestión de Talento Humano se optimizo mediante datos y automatización, es decir los procesos manuales se transformaron a sistemas automatizados
- ✓ Enfoque moderno el cual prioriza el bienestar, creando entornos laborales que promuevan la salud física y mental, la diversidad referente a estrategias de contratación y retención de equipos y el liderazgo, (Paiva de Báez, , 2023)

2.3. La Gestión de Talento Humano Presente y Futuro



Figura 4 Gestión de Talento Humano Presente y Futuro

Evolución del enfoque de talento humano en el sector público

Según lo mencionado en el artículo "El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano" de (Espinoza Beltrán & Cachipundo Espinoza, 2024), el sistema de administración de recursos humanos en el sector público de Ecuador ha experimentado una evolución en diversas fases.

- Durante la época colonial y los primeros años de independencia, las estructuras coloniales españolas tuvieron un impacto en la administración pública de Ecuador. La administración de recursos humanos se distinguía por un sistema de patrocinio y nepotismo, en el que los cargos gubernamentales se distribuían basándose en la fidelidad política y las relaciones personales.
- Desde la creación de la República del Ecuador en 1830, en esta fase se dictaminaron leyes y reglamentos relacionados con la estructura de la "Hacienda del Estado", iniciando su evolución con las reformas y nuevas leyes que surgieron durante la construcción y fortalecimiento del Estado ecuatoriano.
- Durante las primeras décadas del siglo XX, Ecuador comenzó a instaurar normativas y leyes vinculadas a la Administración Pública; no obstante, la administración de recursos humanos se encontraba expuesta al clientelismo y a la ausencia de profesionalización.
- La promulgación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa en marzo de 1964 tenía como objetivo optimizar la gestión pública a través de la instauración de un sistema técnico de gestión del personal civil fundamentado en el mérito.
- En la década de 1960, marcada por la "Declaración de Punta del Este", se llevaron a cabo reformas administrativas con el objetivo de actualizar la administración pública y optimizar la administración del talento humano, incluyendo la formación y formación de instituciones.
- Con la publicación de la Codificación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa en 1978, se sentaron las bases para el rendimiento de los funcionarios públicos. Esto significa que se instauraron procedimientos y procesos establecidos en las entidades públicas de Ecuador, con la finalidad de

asegurar una administración ordenada y eficaz.

- En 1990, la transparencia en la gestión pública se instauró a través de la incorporación de sistemas de valoración del rendimiento y tecnología en la administración de recursos humanos.
- En 2005, se modernizó la ley de servicio civil y la normativa de la carrera administrativa mediante la codificación de LOSCA, que se convirtió en la ley orgánica del servicio civil, y la homogeneización y normalización de los sueldos en el sector público.
- La constitución de Ecuador en 2008 implementó modificaciones esenciales en la gestión pública. Definió la profesionalización, los principios fundamentados en el mérito y la claridad en la gestión pública como esenciales para una administración moderna y eficaz de los recursos humanos en el ámbito gubernamental.
- La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) fue promulgada en 2010. Actuó como un hito en la administración del recurso humano en el sector público de Ecuador. Implementó normas y procesos para la contratación, ascenso, evaluación y formación de los trabajadores públicos, sustituyendo de esta manera a LOSCA, y se transformó en la ley en vigor hasta el presente.

Nuevas tendencias en la Gestión del Talento Humano

La administración del talento humano es considerada como uno de los intangibles más valiosos dentro de cualquier organización. Actualmente en el ámbito del sector público, se concibe en el esfuerzo por generar valor público, contribuir a la mejora de los procesos administrativos y lograr las metas institucionales. En la administración pública, las nuevas tendencias centran la atención en la gestión humana como motor de transformación de procesos de innovación de valor en el sector público. Por lo tanto, se proponen estrategias para la gestión del talento humano acordes con las tendencias en la función pública, orientadas a promover el bienestar de los trabajadores, generar valor y fomentar el cambio y la transformación institucional.

Gestionar el talento humano en la era de la sociedad del conocimiento y la información requiere un alto grado de sensibilidad y responsabilidad social por parte de la dirección para valorar a los colaboradores por sus esfuerzos. (Toro & Pulido, 2023).

En el sector público se debe considerar 02 pilares fundamentales estos son:

- **La formación y habilidades**, referente a los conocimientos técnicos y las experiencias laborales.
- **Valores y actitudes**, se refiere al compromiso con el servicio público y la disposición de trabajar en equipo, esto fomentaría un ambiente favorable para la innovación.

Al referirse de innovación en el sector público se refiere en tres grandes áreas:

- **Servicios y procesos** en lo que se refiere a nuevas maneras de ofrecer servicios y realizar procedimientos.
- **Organizacional:** Cambios en estrategias, estructuras y formas de trabajo.
- **Institucional:** Se refiere a transformaciones en las políticas públicas y en las relaciones entre instituciones. (Silva y Jardón, 2021).

De igual manera en el estudio de la influencia del capital humano en la innovación pública en sus recomendaciones para fomentar la innovación en el sector público es esencial trabajar con la gestión de talento humano en las acciones claves como son:

- **Capacitación continua:** al servidor público hay que fortalecer la formación técnica.
- **Participación activa:** se debe involucrar a los servidores en la toma de decisiones.
- **Mejora de condiciones laborales:** crear un espacio que promueva la innovación, potencie la creatividad y fortalezca el compromiso de los funcionarios. (Silva y Jardón, 2021)03.323

En la Subsecretaría de Educación del Distrito Guayaquil enfrenta desafíos significativos, la falta de una planificación continua limita el desarrollo profesional de los servidores públicos, lo cual afecta la eficiencia institucional. Además, existe una ausencia de participación en la toma de decisiones, ya que en algunos casos genera dependencia de

criterios individuales, lo que da como resultado errores en los procesos administrativos.

Por otro lado, tenemos las condiciones laborales, al carecer de espacios de creatividad e innovación conlleva a la reducción de la motivación y el compromiso de los funcionarios. Para mejorar la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación es fundamental establecer estrategias alineadas con las tendencias actuales, y a la vez promover la formación, la inclusión de decisiones estratégicas y el desarrollo del ambiente laboral para la transformación institucional.

2.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público

La Gestión de Talento Humano tiene un rol esencial en las instituciones públicas, especialmente en un entorno caracterizado por la globalización, la transformación constante. el personal debe ser capacitado para obtener un grupo de trabajo que considere las habilidades, destrezas y competencias de cada funcionario, y que puedan desempeñar según sus funciones y conocimientos. Según_ (Chiavenato, 2009) considera que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar aspectos relacionados con las personas dentro de una organización.

En las Instituciones Públicas es fundamental la gestión de talento humano para promover el desarrollo organizacional, particularmente en el contexto del control administrativo. En la práctica es importante destacar que esta área integra funciones clave del proceso administrativo como la planificación, la ejecución y el control, las cuales son fundamentales para garantizar una gestión eficiente y orientada a resultados.

La Gestión de Talento Humano en el sector público según el estudio en el artículo (Holguín Dueñas & Moreno Cevallos, 2024) muestra las formas en que la gestión del talento humano puede mejorar la eficiencia operativa en la administración pública y elevar la eficacia organizacional. Así mismo enfatiza en alinear las competencias de

los funcionarios con los objetivos estratégicos de la organización con el fin de optimizar el desempeño en las tareas y aumentar la productividad.

En este artículo de estudio también hace referencia a los **Programas de formación continua**, estos ayudaran a los funcionarios a actualizar sus habilidades, garantizado que sigan siendo competentes y eficaces en sus funciones dentro de las organizaciones públicas.

Modelos basados en competencias al implementar modelos basados en competencias, es decir al definir un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que son claves necesarias para un desempeño efectivo, el cual busca alinear las capacidades del personal, de manera eficaz con sus responsabilidades, lo cual resaltaría un mejor desempeño.

Políticas de reconocimiento y recompensa: se considera la importante estas políticas basadas en el desempeño, son esenciales para motivar a los funcionarios, lo que a su vez eleva su rendimiento y mejora a la eficiencia operativa.

Factores contextuales: Las prácticas de la gestión del talento humano, no son iguales en todos los lugares, depende del contexto que en el que se aplican. En las Instituciones públicas, existen **leyes, normas y reglamentos** que deben cumplirse y estos limitan y guían como se maneja al personal. De la misma manera cada institución tiene una **cultura organizacional**, manera particular de cómo piensan, actúan y se relacionan sus miembros, estos elementos influyen en el diseño e implementación de estrategias del talento humano. Es importante conocer y respetar la ley, normas como la manera de trabajar y comunicarse en la organización.

Mejora de la ejecución de las tareas y la productividad: al alinear las competencias de los funcionarios con los objetivos estratégicos de la organización esto conlleva a la ejecución eficaz de las tareas y una mejora en productividad y satisfacción laboral de los trabajadores.

Mejora de la motivación y el rendimiento: El implementar políticas relacionadas con el reconocimiento y la recompensa, esto mejorara la motivación y desempeño de los trabajadores en general, lo cual es esencial para aumentar la eficiencia operativa en las organizaciones públicas.

Dependencia de factores contextuales: El éxito de las estrategias, políticas de la gestión de Talento Humano, dependen del contexto en el que se aplican, es decir que cada institución tiene características propias, como es su entorno legal, normativo y su cultura organizacional, esto influye en el diseño e implementación de las políticas. Se debe considera que una política técnicamente bien diseñada puede fracasar por no adaptarse a la realidad de la organización.

Necesidad de una evaluación continua: Este artículo de estudio concluye que la evaluación continua de las practicas del talento humano son imprescindibles para garantizar su eficacia en la mejora de la eficiencia operativa en el sector público.

Recomendación sobre un enfoque integral: Este estudio recomienda implementar una estrategia que integre las prácticas de los recursos humanos con los aspectos socioculturales y estructurales de las organizaciones públicas para el logro de una mayor eficacia y desempeño.

Varios estudios en el campo de la Gestión de Talento humano enfatizan que, al implementar una administración eficaz, buenas prácticas del talento aplicando estrategias claves que destaquen a los trabajadores, colaboradores o funcionarios, motivándolos en el crecimiento profesional y bienestar esto conlleva a mejorar la colaboración con los equipos y así mismo fortalecer la conexión para alcanzar los objetivos institucionales. Además, en el estudio de (Pacheco Gonzales & Garcia, 2023) señala que al adoptar un enfoque estructurado en la gestión permitirá mejorar los procesos clave como la contratación, capacitación y la satisfacción laboral, incorporando estrategias adecuadas, en las instituciones para que puedan optimizar sus operaciones.

A pesar de que la teoría sobre la gestión del talento humano hace énfasis en la importancia de la capacitación continua, la planificación estratégica y el reconocimiento laboral, en la Subsecretaría de Educación estas prácticas no se aplican de manera efectiva. En tanto que la teoría resalta el impacto positivo de los programas de capacitación continua, lo cual afecta el desempeño y limita la innovación. En la actualidad la Subsecretaría de Educación se evidencia que una adecuada gestión de talento humano, la optimización de los procesos administrativos y el fortalecimiento organizacional siguen siendo retos pendientes.

2.5. Subprocesos de la gestión del talento humano.

Se refiere a un conjunto de estrategias y procesos a través de las cuales las instituciones logran sus objetivos y metas estos son: seleccionar, capacitar, desarrollar y retener al personal de manera efectiva. Su objetivo principal es potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores, alineándolas con la misión y los objetivos de la organización, al tiempo que se fomenta un ambiente laboral favorable para el crecimiento y el logro de metas institucionales. (Carazas Chavez et al., 2023)

Es importante mencionar que existe subsistemas, componentes o herramientas que forman parte de la gestión del talento humano, cada una de ellas cumplen un rol específico para alcanzar los objetivos generales de las instituciones, estos son: conforme al Reglamento General de la LOSEP Art. 130.- Estructura del sistema:

- Planificación del talento humano;
- Clasificación de puestos;
- Reclutamiento y selección de personal;
- Formación, capacitación y desarrollo profesional;
- Evaluación del desempeño.
- Salud ocupacional.

Planificación del talento humano.

El artículo denominado "Innovación en la administración del talento humano en el sector público" (Toro & Pulido, 2023) resalta la dificultad de una implementación y

pertinencia limitada de los procedimientos vinculados con la incorporación, el crecimiento y el desplazamiento del personal en las entidades públicas. Adicionalmente, evidencia la existencia de un Modelo Integral de Planeación y Gestión MIPG de la función Pública, instrumento de diagnóstico que guía las acciones de ingreso, desarrollo y retiro del capital humano. Esta estructura potencia las habilidades institucionales.

En la Subsecretaría de Educación del Distrito Guayaquil, la ausencia de un proceso de selección apropiado para la organización del personal, en términos de orientación, diseño de puestos y evaluación, provoca un bajo desempeño laboral de los funcionarios públicos administrativos, restringiendo el fomento de la proactividad, creatividad y espíritu innovador. Todo esto sucede debido a la ausencia de guía, organización, supervisión y gestión de las tareas asignadas, provocando demoras en la distribución de documentos e información entre las distintas áreas de la institución, perjudicando los intereses de los usuarios.

Clasificación de puestos

La clasificación de puestos en el sector público juega un papel fundamental en garantizar sueldos justos y equitativos, fomentar el desarrollo profesional y mejorar la gestión del talento humano. Este proceso consiste en organizar los puestos de trabajo según sus funciones, responsabilidades y el valor que aportan a la institución. Comprender cómo se establecen estos criterios permite tomar decisiones más equitativas y eficientes. En este sentido, diversos estudios y marcos metodológicos han analizado los métodos más efectivos para agrupar empleos y enfrentar los desafíos que implica esta clasificación

En el sector público se rige por principios de transparencia, meritocracia y alineación con políticas estatales (Navas, 2021).

Sistemas de Clasificación

MODELO	APLICACIÓN	VENTAJAS
Por Jerarquía	Niveles Administrativos (Ej.: Asistente, Técnico, jefe)	Claridad en cadenas de mando
Funcional	Agrupación por áreas (legal, financiera, operativa)	Especialización Técnica
Competencial	Basado en habilidades requeridas (liderazgo, Analítica)	Adaptabilidad a cambios
Mixto	Combina jerarquía + competencias	Flexibilidad estratégica

Tabla 2 Sistema de Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos es un subsistema centralizado que depende del Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Finanzas, lo cual conlleva a que exista descontento del personal y en otros casos presentación de demandas por parte de los servidores públicos, debido al desconocimiento de directrices, acuerdos y reglamentos por parte de los funcionarios y autoridades de la institución.

Reclutamiento y selección de personal

La contratación y elección de personal son procedimientos esenciales en la administración del capital humano, particularmente en entidades públicas como la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil. Estos procedimientos no solo aspiran a ocupar puestos vacantes, sino también asegurar que los nuevos empleados tengan las habilidades requeridas para aportar al logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo con Jiménez & Vélez (2024), un proceso de selección y reclutamiento adecuadamente organizado facilita la captación de aspirantes competentes, lo cual incrementa la productividad y el ambiente de trabajo de la entidad. En su análisis de las entidades de la economía social y solidaria, los escritores subrayan la relevancia de disponer de procesos claros que reduzcan la subjetividad y las disputas internas.

Dentro del marco de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, el despliegue de un modelo de administración basada en competencias podría resultar ventajoso. Este método facilita la identificación de las competencias y saberes necesarios para cada

cargo, garantizando que los aspirantes elegidos sean los más apropiados. La aplicación de pruebas técnicas y psicométricas, junto con entrevistas estructuradas, son prácticas recomendadas para evaluar objetivamente a los postulantes.

Además, es esencial que el proceso de selección esté alineado con las normativas y directrices establecidas por el Ministerio de Trabajo y otras entidades competentes. La transparencia y la equidad en la selección no solo fortalecen la confianza interna, sino que también mejoran la imagen institucional ante la ciudadanía.

En conclusión, para optimizar el reclutamiento y la selección de personal en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, es crucial establecer procesos estandarizados, basados en competencias y alineados con las normativas vigentes. Esto garantizará la incorporación de talento humano idóneo, comprometido y capaz de contribuir al desarrollo educativo del distrito. (Jiménez & Vélez, 2024).

Formación, capacitación y desarrollo profesional

En un mundo en constante evolución, la capacitación del talento humano no debe verse como un gasto, sino como una inversión estratégica. Los servidores públicos capacitados tienen mayores herramientas para enfrentar desafíos, adaptarse a cambios y ofrecer soluciones innovadoras a los problemas de la sociedad.

La capacitación fortalece competencias, mejora la eficiencia en el desempeño laboral y fomenta un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la organización. Además, al invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores, se contribuye a la modernización y mejora continua de las instituciones públicas.

En conclusión, el éxito de la gestión pública no solo radica en normativas y procedimientos, sino en la capacidad de integrar sistemas, coordinar esfuerzos, fortalecer el control administrativo y apostar por el talento humano. Una administración que equilibre estos elementos no solo será más eficiente, sino también más cercana a la ciudadanía y orientada al bien común.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño en las instituciones públicas es clave para medir la eficiencia y efectividad., este proceso garantiza la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en la prestación de servicios. Se utilizan distintos métodos y criterios de evaluación,

Según lo expuesto por (Orozco, M., Peralta, A., & Salinas, K. , 2022) en el artículo se determinó que existe una relación positiva entre la evaluación del desempeño y la productividad de los empleados, pues aquellos que tienen mejor evaluación tienden a ser más productivos. Este artículo concluye que la estandarización de procesos y la evaluación sistemática de desempeño en el sector público favorece la productividad y la eficiencia en la gestión institucional.

La evaluación de desempeño se implementa anualmente bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), con el objetivo de medir y mejorar la eficiencia del personal.

Así mismo se identificaron cinco niveles de desempeño en la evaluación de desempeño:

- Excelente
- Muy Bueno
- Satisfactorio
- Regular e Insuficiente

La productividad se considera una medida clave para el éxito de la Institución y se analiza en función del cumplimiento de objetivos y la optimización de procesos internos.

Salud Ocupacional

El subsistema de salud ocupacional es el conjunto de políticas, programas, procesos y actividades destinados a prevenir riesgos laborales, promover la salud física y mental de los trabajadores garantizando un entorno de trabajo seguro y saludable, elemento esencial de la administración del talento humano ya que la seguridad y el bienestar de los empleados son condiciones fundamentales para su desempeño y compromiso laboral

según (Zambrano, Mariuxi; Villafuerte, Jhonny;, 2021).

Su importancia consiste en una adecuada gestión de salud ocupacional no solo protege la integridad de los trabajadores, sino que también mejora la productividad reduciendo el ausentismo laboral y fortalece el clima organizacional.

Entre los objetivos principales tenemos:

- Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Promover estilos de vida saludables entre los empleados.
- Cumplir con la legislación laboral y normativa de seguridad y salud en el trabajo.
- Fomentar una cultura organizacional orientada al bienestar laboral.

Funciones dentro de la Gestión del Talento Humano:

- Identificación y evaluación de riesgos laborales.
- Control de factores de riesgo en el ambiente laboral
- Realización de exámenes médicos ocupacionales.
- Programa de ergonomía, salud mental y prevención de enfermedades.
- Capacitación continua sobre seguridad laboral.
- Atención médica inmediata en caso de accidentes laborales.

Motivación y clima laboral

Otro de los pilares fundamentales que la Subsecretaría de Educación Distrito Guayaquil, debe de desarrollar son los Valores y Actitudes, como es el compromiso con el servicio público y la predisposición del trabajo en equipo. Estas cualidades permitirán generar un entorno para la INNOVACION.

La implementación de nuevas formas de ejecución de procedimientos debe de alinearse con las directrices establecidas al nivel central. La Subsecretaría de Educación Distrito

Guayaquil tiene el desafío de implementar cambios en las estrategias, estructuras y métodos de trabajo, lo cual permitirá garantizar una gestión eficiente y adaptarlas a las necesidades del sector. Por lo tanto, la gestión de talento humano debe fortalecer las acciones estratégicas a través de capacitaciones continuas que permitan reforzar la formación técnica de los servidores públicos, y la participación activa en la toma de decisiones, y así promover un ambiente colaborativo e innovador.

En la Subsecretaría de Educación, Distrito Guayaquil, es imperativo que se supere la administración tradicional, centrada en el recurso humano, hacia una gestión estratégica del talento humano, donde el personal se considere y se le trate como activo más valioso.

SUBSISTEMA CLAVE

Desarrollo Organizacional Definición:

Es un proceso planificado y sistemático busca mejorar, la eficacia operativa, fortalecer la salud institucional y capacidad de adaptación de una organización basada en el comportamiento, el objetivo principal se sustenta en principios de las ciencias conductuales fundamentados en cuatro pilares estratégicos:

- La cultura corporativa
- Estructura o arquitectura organizativa
- Flujos de procesos y
- Estilos de liderazgo promoviendo cambios sostenibles y bienestar de los colaboradores, la finalidad radica en impulsar transformaciones, mientras se salvaguarda el bienestar integral del capital humano.

Existen definiciones referenciales de desarrollo organizacional, en función a dos enfoques definidos: el comportamental y organizacional (Fierro y otros, 2020) .

El **enfoque comportamental** se tiene en cuenta el individuo y su papel en el proceso de cambio, es decir la única manera de realizar cambio es mediante personas que trabajan en la organización. Aquí unos ejemplos de definiciones:

Desarrollo organizacional: Definiciones

Autor	Definición	Enfoque
Bennis (1966)	Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones.	Comportamental
Harris and Beckhard (1987)	Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.	Comportamental
Porras and Robertson (1992)	El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio Planificado.	Comportamental
Huber, Sutcliffe, Miller, and Glick (1993)	Conjunto de conocimientos basados en la ciencia del comportamiento, teorías, valores, estrategias y técnicas dirigidas al cambio.	Comportamental
Ford and Ford (1994)	El cambio implica la diferencia en cómo una organización funciona, quiénes son sus miembros y líderes, y quiénes realizan el proceso.	Comportamental
Cummings and Worley (2005)	Aplicación y transferencia del conocimiento de la ciencia, del comportamiento al desarrollo planificado	Comportamental

Tabla 3 Definición de Desarrollo Profesional

El factor de cambios del enfoque organizacional (funcional) se presenta en los procesos administrativos de la institución, es decir el primer paso del cambio se da al estructurar

procesos de las instituciones.

En este caso los procesos deben influir en acciones diarias de los individuos para lograr el desarrollo de la organización.

Autor	Definición	Enfoque
Gersick (1991)	Una red de opciones fundamentales e interdependientes sobre la configuración básica en la que se organizan las unidades de un sistema.	Organizacional
Robbins (2004)	“Es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”	Organizacional
Greiner (1972)	Los ritmos de cambio continúan describiéndose como periodos de convergencia marcados de periodos de divergencia por sacudidas externas.	Organizacional
Beer (1980)	Es un proceso de recolección de datos, diagnóstico, planificación de acciones, intervención y evaluación.	Organizacional

Tabla 4 tipo de enfoques

En conclusión, en base a las definiciones expuestas se propone la siguiente definición compuesta en tres grandes partes según (Celis, 2021).

Individuo. - (Enfoque instrumental) Representa la persona encargada de transformar y mantener el cambio en la organización mediante sus capacidades según Castillo (2006), al facilitar la sostenibilidad como la introducción de nuevos procesos de transformación.

Proceso. - (enfoque funcional)

Los procesos desde el punto de vista funcional, da lugar a dos situaciones:

Es que el individuo se vea obligado a cambiar o adaptarse al proceso de producción de la organización, facilitando la utilización de sus habilidades, y que el proceso por sí solo tiene la capacidad de modificar la tecnología empleada en los procedimientos.

En conclusión, se puede afirmar que el individuo y el proceso son elementos que se complementan uno a otro, sin ser entidades independientes según Collís & Montgomery, 1995), tal como indica los ejemplos de definiciones anteriores.

Entorno. - (enfoque holístico) se define como estrategia para mantener, o la construcción de un nuevo camino (seguir al líder o ser el líder) para la organización, según (Kim, Mauborgne, & De Hassan, 2005).

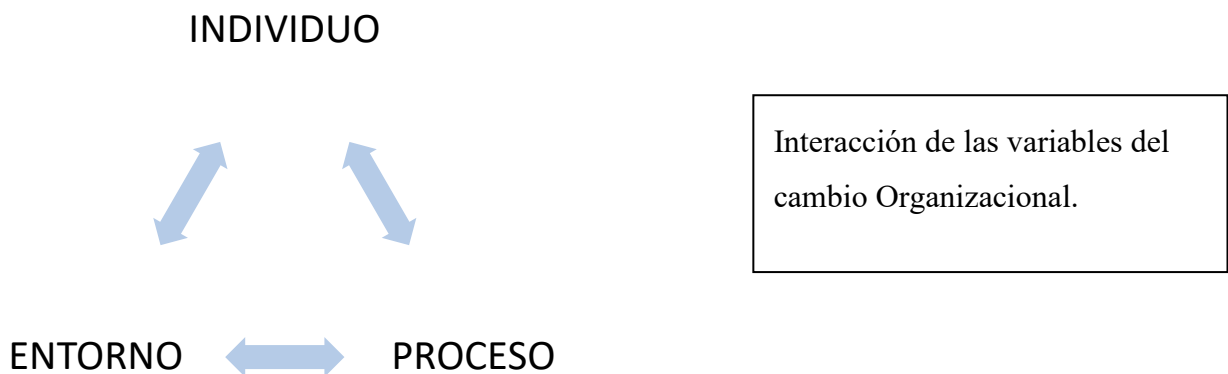


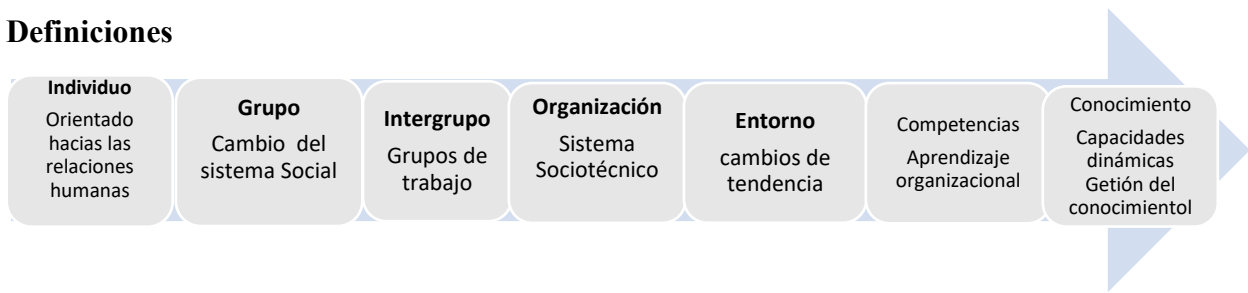
Figura 5 Ciclo de Interacción de variables

Evolución histórica del cambio organizacional

Se muestra gráficamente la relación entre las definiciones y modelos del cambio organizacional.

1920 1940 1960 1970 1980 1990 2000 2010 a la

Definiciones



fecha

Figura 6 Evolución Cambio Organizacional

Modelos

INDIVIDUAL	GRUPAL	ORGANIZACIONAL	SISTEMATICO
El proceso orienta el cambio desde el individuo	El proceso orienta el cambio desde el grupo.	El proceso orienta el cambio desde la organización.	El cambio se presenta desde diferentes ángulos. Lo importante es identificar de donde proviene (interno o externo) y como sostenerlo.

Tabla 5 Modelos del Cambio Organizacional

Clima Organizacional

El clima organizacional apareció en los años 60 en las instituciones públicas; es un tema relevante e importante en la actualidad debido a que tiene que ver con el desempeño de los colaboradores, reflejando en la productividad y calidad de servicios que ofertan, siendo necesario continuar con estudios que contribuyan a mejorar el clima organizacional de las instituciones.

El objetivo del clima organizacional es resaltar en las instituciones en relación con el desempeño que realizan, aumentar la productividad y potenciar el capital humano, lo cual se encuentra ligado a la calidad de los servicios brindados.

La falta de una buena comunicación entre las diferentes áreas y/o jefaturas es uno de los

principales deterioros del clima organizacional en muchas instituciones, siendo un desafío que las organizaciones deben enfrentar de manera rápida y eficaz, evitando se convierta en un conflicto entre los colaboradores. Se requiere la implementación de mecanismos que promuevan la colaboración y el flujo de información entre todos los colaboradores.

Uno de los aspectos más importantes del clima organizacional en las instituciones es que está conformado por recursos humanos y por relaciones interpersonales cuya finalidad es facilitar que los colaboradores realicen sus tareas de forma óptima. En el caso de que estas relaciones no se gestionen de la mejor manera, la organización puede sufrir consecuencias negativas en la ejecución de sus actividades.

Se debe atender a la necesidad de establecer y mantener un ambiente de trabajo respetuoso, que apoye el trabajo en equipo, donde la comunicación fluya de manera abierta y amistosa. Esto permite que los colaboradores se sientan motivados, involucrados y comprometan más recursos a su trabajo, lo que redundará en una mayor eficiencia y productividad en las labores que se realizan.

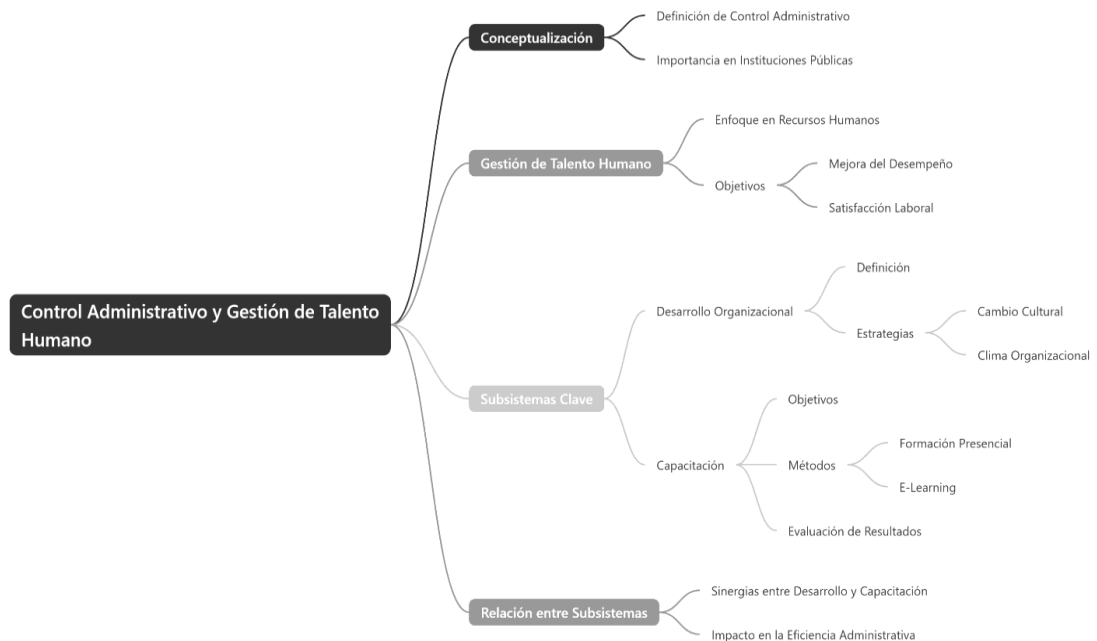
En algunas instituciones, el cambio en el clima organizacional ha sido implementado mediante programas diseñados específicamente para crear una cultura de cambio que puede incluir capacitación, talleres, sesiones de coaching, retroalimentación continua, centrada en la ayuda al desarrollo profesional y personal en torno a dotar de herramientas necesarias para enfrentar de manera efectiva los retos laborales.

Las deficiencias del personal permanente en varios lugares de trabajo y una alta tasa de rotación, ya sea por renuncias o despidos, indican que el contexto laboral no fomenta la integración exitosa de nuevos empleados. Es importante entender cómo el clima organizacional impacta la deserción de empleados, ya que puede afectar profundamente la estabilidad y cohesión del equipo.

Las características del clima organizacional denominadas dimensiones influyen en el comportamiento de los colaboradores, es recomendable considerarlas para llevar a cabo el estudio del clima organizacional, permiten un diagnóstico objetivo y son fundamentales para entender como el ambiente laboral impacta en el desempeño de los colaboradores. Además, existen limitaciones en la comunicación y el liderazgo al alinear desempeño y propósitos institucionales, así como una comprensión parcial de la evaluación del desempeño con enfoques basados en medidas disciplinarias. También se observa que los planes de bienestar e incentivos inadecuados desmotivan a los funcionarios. En respuesta a estos desafíos, la administración pública ha definido modelos de gestión para actualizarse y superar los modelos tradicionales.

Logro de Objetivos Institucionales:

Un control administrativo efectivo es fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las funciones gubernamentales. (Reyna Zambrano, 2017) resalta la importancia del control administrativo para el logro de los objetivos institucionales en el contexto de la gestión pública.




Monica
 Escanear para conocer el asistente de oficina AI todo en uno

Figura 7 Control Administrativo y gestión de Talento Humano

La aplicación de políticas y prácticas necesarias en la gestión de talento humano de la Subsecretaría de Educación Guayaquil requiere transformaciones debido a que nos encontramos en un mundo globalizado. Esto se debe a que los empleados, funcionarios y el personal en general que forman parte de esta Cartera de Estado deben ser competentes y ejecutar las funciones delegadas poniendo al máximo su potencial de conocimiento, lo que llevará a cumplir los objetivos.

2.6. Gestión del talento humano en instituciones públicas ecuatorianas (referencia al LOSEP, Código del Trabajo si aplica, etc.)

Como resultado de los cambios que ocurren a diario en el mundo, se hace necesario que los funcionarios posean competencias tanto técnicas como relacionales. La gestión del talento involucra reconocimiento y potenciación de capacidades a través de los procesos de selección, desarrollo, y retención, así como la creación de un entorno laboral saludable. La motivación, el aprendizaje en sus diversas modalidades, y la aplicación de la planificación estratégica del talento contribuyen al desempeño y compromiso organizacional. Una gestión eficiente del talento en el sector público no solo impulsa la productividad y competitividad, sino que también mejora la calidad del servicio. La satisfacción de los empleados influye directamente en el éxito organizacional, por lo que es esencial invertir en su desarrollo, fomentar un entorno de trabajo saludable y fortalecer sus habilidades blandas. (Adrianzén & Ayala-Mena, 2022).

El modelo de gestión por resultados (GRP) implementado en la Subsecretaría de Educación permite la mejora y la eficiencia del sector público mediante el establecimiento de indicadores de desempeño y otros marcos de gestión pública con principios generales tales como el Plan Nacional de Desarrollo (Toda una Vida) y normativa para la gestión pública como las entidades Contraloría General de Estado y el Ministerio de Trabajo que regulan procesos de talento humano y administración pública (Toro & Pulido, 2023)

La Nueva Gestión Pública, surgida en los años ochenta, busca mejorar la eficiencia del sector público adoptando prácticas del sector privado y el uso de tecnologías de la información. Un aspecto clave es la gestión del talento humano, esencial para aumentar la competitividad y mejorar la calidad del servicio. Para lograrlo, es fundamental administrar correctamente los recursos humanos, financieros y físicos.

Calidad del Servicio Público

La calidad del servicio público a los usuarios en la administración pública se relaciona con la calidad de la atención eficiente, considerando los procesos legales, la calidad de los procedimientos, la ejecución de los proyectos de inversión pública y la calidad en la elección del personal que trabaja en la institución, de acuerdo con Cruz, Choquehuanca, Gonzales, & Valenzuela (2021). De igual manera, es necesario acatar lo establecido para el cumplimiento de las normas legales y otras regulaciones internas.

La conexión entre la administración y la administración de recursos humanos por competencias es directa, explicativa y relevante. Se utiliza el método de la encuesta y los cuestionarios como herramientas para determinar el nivel de correlación entre las dos variables.

De igual forma, se nota que hay restricciones en el conocimiento administrativo de los funcionarios que trabajan en áreas administrativas, e incluso hay situaciones en las que no poseen el perfil profesional necesario para las tareas asignadas. Es crucial que adquieran habilidades y competencias que les faciliten vencer los desafíos que surgen en el contexto en el que se desempeñan, tanto en el sector de la administración pública como en sus vidas laborales y personales.

Para mejorar el proceso de control administrativo y la administración del Talento Humano bajo la competencia de la Subsecretaría de Educación, se propone llevar a cabo un proyecto de investigación con el objetivo de sugerir controles que optimicen los procesos ya establecidos que alcancen los objetivos propuestos. Por lo tanto, se puede comenzar desde una perspectiva macro para identificar elementos específicos y elaborar una guía de acción, resultando simple y realista, pero no todos los individuos lo asumirán

Para Chiavenato (2009), la administración del talento humano facilita la cooperación efectiva de los individuos con el objetivo de cumplir con las metas tanto organizacionales

como individuales, consiguiendo así la eficiencia organizacional.

El concepto de "Administración del Talento Humano" implica una variedad de conceptos para diferentes organizaciones. En el ámbito de la administración del talento, las valoraciones del rendimiento abordan dos aspectos cruciales: el rendimiento y el potencial.

El desempeño actual del trabajador asignado a una labor determinada ha sido siempre el indicador estándar que evalúa la productividad de un empleado. No obstante, la administración del talento también persigue centrarse en el potencial del trabajador, lo que conlleva su rendimiento futuro si se promueve el desarrollo adecuado de competencias.

En la administración pública contemporánea, el capital humano es un elemento crucial para el desempeño eficaz de las instituciones. En la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, la supervisión administrativa favorece la correcta gestión del personal y los recursos, afectando la calidad del servicio de educación.

La Subsecretaria de Educación de Guayaquil tiene la necesidad de crear un modelo **de gestión estratégica de Talento Humano**, que busque mejorar el desarrollo organizacional y optimizar los procesos dentro de la institución. que identifique las diversas deficiencias tales como la duplicidad de funciones, que las capacitaciones que se impartan al personal estén acorde a las necesidades de la institución y que contribuyan a mejorar el desempeño de los funcionarios en las diferentes áreas para brindar un mejor servicio

En la actualidad, la Subsecretaria de Educación Distrito Guayaquil se encuentra en la implementación de capacitaciones, sin embargo existen limitaciones debido a que no se han elaborados programas de formación, que ayuden a mejorar el desarrollo profesional, de sus colaboradores.

Para la Subsecretaria de Educación del Distrito Guayaquil, es fundamental que la **capacitación y las habilidades** impacten en el conocimiento técnico de los servidores públicos. Además, es esencial el desarrollo de nuevas estrategias para la toma de decisiones de la Institución y a la vez se obtenga la experiencia laboral.

3. RELACIÓN ENTRE CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Subsecretaría de Educación Guayaquil, juega un papel fundamental en el logro de los objetivos centrales del Ministerio de Educación. Para fortalecer su impacto, es esencial optimizar la relación entre el proceso de talento humano y el control administrativo, garantizando una mayor coordinación entre las áreas, una asignación y gestión eficiente de los recursos humanos, así como el desarrollo continuo del personal; Estas mejoras contribuirán al cumplimiento de las metas administrativas a nivel nacional y regional, fortaleciendo la calidad de los servicios educativos brindados por las entidades públicas y asegurando su alineación con los principios garantizados por el Estado.

El propósito principal del proyecto de investigación es identificar la conexión entre la administración, abarcando sus elementos de planificación, organización, dirección y control, y la calidad del servicio, considerando sus dimensiones de capacidad de respuesta, seguridad, satisfacción y empatía. La problemática se manifiesta cuando los programas y proyectos no se llevan a cabo, afectando principalmente a los ciudadanos, quienes sufren las consecuencias de las irregularidades en los servicios públicos, y el incumplimiento en los presupuestos estatales.

(Torres-Sanchez, 2022) afirman como el incumplimiento de los propósitos y metas de una organización está relacionada con el uso de los recursos en particular los financieros, así como los recursos humanos para la administración de las finanzas y otros recursos materiales. Este análisis se enfoca en la calidad del servicio al usuario, entendida como el conjunto de acciones, funciones y tareas destinadas a proporcionar a los usuarios, clientes y al público en general un cuidado especial de alta calidad.

Así pues, tanto los expertos como los no expertos que gestionan empresas públicas y privadas deben tener conocimiento y habilidad para utilizar estos componentes administrativos, para lograr el dinamismo de las instituciones.

El desafío de la gestión se centra en la manifestación de carencias y obstáculos en los procedimientos de administración del organismo, la falta de cumplimiento de tareas, entre otros aspectos. La implementación de una correcta administración se logra superar estos desafíos, asumiendo el compromiso de alcanzar los objetivos generales y particulares que aborda el estudio. Por lo tanto, la gestión debe contar con un respaldo

económico, social, técnico y educativo para el flujo de información y comunicación en el interior de la institución. Así pues, el control administrativo actúa como el impulsor de las modificaciones para el desarrollo de la institución, lo que contribuye a optimizar la implementación del presupuesto público, considerando que resulta muy beneficioso para alcanzar las metas. (Sánchez, 2022).

En el ámbito de la gestión pública, el éxito de una organización no solo depende de normas y procedimientos, sino del equilibrio entre el control administrativo y la adecuada gestión del talento humano. El control administrativo efectivo junto con la gestión de recursos humanos se centra en el desarrollo y el bienestar de las personas dentro de la organización. Cuando ambos aspectos se correlacionan de manera equilibrada, hay un mayor potencial para tener entornos laborales bien estructurados, motivadores y productivos.

Un control administrativo rígido y sin enfoque humano puede convertirse en una barrera para la innovación y la motivación de los colaboradores. Por otro lado, una gestión del talento sin mecanismos de control puede llevar a deficiencias operativas. Por ello, encontrar el punto de equilibrio entre ambas dimensiones es clave para lograr instituciones sólidas, con servidores públicos comprometidos y orientados al bienestar ciudadano.

3.1. Deficiencias Y Desafíos

El control administrativo garantiza la eficiencia, la legalidad y la transparencia de la administración pública, sin embargo, presenta deficiencias y desafíos que limitan su eficacia.

3.1.1. Deficiencias en el Control Administrativo

(Pérez Corrales & Barbarán Mozo, 2021) en su estudio indica las deficiencias en el control administrativo que conllevan a problemas como la desviación de recursos, la ineficiencia en la ejecución de funciones y el incumplimiento de objetivos institucionales, sugiriendo que los cambios en el control administrativo pueden mejorar la ejecución de funciones y alcanzar metas institucionales acordes a las necesidades de la ciudadanía.

Sin embargo, es importante considerar lo que indica en el artículo “*Dinámicas de supervisión administrativa: perspectivas regulatorias, colaboración y desafíos*” de (Ojeda Amaya, 2024), en el cual señala las siguientes deficiencias:

- Falta de claridad de realizar inspecciones, debido a que el marco normativo carece de metodologías y herramientas a utilizar.
- Falta de autonomía e independencia; se refiere a que los organismos de supervisión son susceptibles a la influencia política y a ser capturados por los intereses del sector privado, lo cual compromete la imparcialidad y objetividad en la toma de decisiones y se compromete la eficacia del control administrativo.
- Procedimientos sancionatorios poco detallados: la normativa se centra en aplicar sanciones, pero no especifican procedimientos claros para realizar las inspecciones, por ende, esto genera dudas de cómo llevar a cabo dichas inspecciones lo cual crea incertidumbre en el proceso del control.
- Problemas para recopilar y verificar la información: se refiere a que la información que se recoge no siempre es completa ni precisa, esto genera dificultad para quienes analizan los datos y puedan tomar decisión con certeza, lo cual complica la tarea de asegurar un control de calidad.
- Colaboración y coordinación limitada entre los actores: la interacción entre autoridades de supervisión y sujetos de supervisión no se consolida de manera efectiva. Existe una débil cultura de colaboración que dificulta la transparencia y el intercambio oportuno de información. Esta falta de colaboración disminuye la capacidad de anticipar y resolver los problemas de cumplimiento.

Como una institución pública, la Subsecretaría de Educación de Guayaquil utiliza un control administrativo tradicional debido a los cambios constantes en los conceptos de control administrativo y su relación con la gestión por procesos. La gestión y ejecución de los procesos institucionales se ven desestabilizadas cuando hay cambios de autoridad, por lo que es necesario mantener la continuidad y la implementación de las Auditorías internas de control.

3.1.2. Deficiencias en la Gestión de Talento Humano.

La carencia en la aplicación de políticas y prácticas en la Gestión de Talento Humano, esto da como resultado el no cumplimiento de las funciones específicas que le corresponde a ejecutar a cada funcionario público.

El desempeño laboral es una variable multi causal en la que intervienen factores internos y externos que deben ser reconocidos y gestionados de manera que contribuyan al éxito esperado de la gestión (Mera y otros, 2023)

Problema Identificado	Consecuencia
Falta de capacitaciones	Bajo nivel de actualización en procesos administrativos
Ausencia de evaluaciones de desempeño	Falta de incentivos para mejorar la productividad
Procesos de selección poco estructurados	Contrataciones que no cumplen con los perfiles requeridos.

Tabla 6 Deficiencias en la Gestión de Talento Humano

3.2. Desafíos del Control Administrativo. -

De acuerdo con el artículo “*NUEVOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HACIA 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA*”, por (Felix, 2021)

Los desafíos en la implementación del Control Administrativo:

- ✓ **El personal del sector público se resiste a los cambios** a los funcionarios empleados del sector público resisten a la adopción de nuevas prácticas de gestión debido a las culturas burocráticas, que impiden una ejecución exitosa de implementar de nuevas reformas, esta resistencia al cambio es un obstáculo para el logro de una gobernanza eficaz.

- ✓ **Falta de capacidad y desarrollo profesional insuficiente:** las limitaciones en la capacitación técnica del personal influyen en que la fuerza laboral no posea las habilidades y la capacitación esencial necesaria para adoptar nuevos métodos de la gestión pública, lo cual genera ineficiencia y una prestación de servicio deficiente.
- ✓ **División de los servicios:** el proceso de descentralización es una característica de la nueva gestión pública, lo que resulta a un enfoque de prestación de servicio fragmentado-desarticulado, lo que dificulta el logro de una gobernanza integrada y coordinada.
- ✓ **Desafíos de responsabilidad:** La participación de múltiples actores que intervienen en la gobernanza genera confusión al momento de exigir responsabilidades, esto conlleva a complicar en determinar con exactitud quien debe responder por errores, así como también quien merece un reconocimiento por el éxito en prestación del servicio.
- ✓ **Énfasis excesivo en la eficiencia:** Se enfoca en la eficiencia, lo cual corre el riesgo de pasar por alto los elementos esenciales como son la equidad y la calidad del servicio. Esto afecta a las personas generando desigualdad y descontento público.
- ✓ **Capacidad limitada de innovación:** El cumplir la normativa y procesos estandarizados en la Nueva Gestión Pública limita la creatividad en el sector público, esto impide que las instituciones encuentren soluciones innovadoras y estas se adapten a los requisitos y desafíos cambiantes.

3.3. Desafíos en la Gestión de Talento Humano

De acuerdo con el artículo “*Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos*” por (Santander-Salmon, 2023) hace referencia a los obstáculos que enfrentan las empresas en el Ecuador para administrar su talento humano, se recalca la influencia en los factores económicos, normativos y culturales. Por otro lado, se menciona lo importante que es la capacitación y la adopción de tecnologías para mejorar la competitividad. De igual manera hace hincapié en el papel del liderazgo transformador y los acuerdos laborales flexibles como estrategias claves para la innovación.

Para que las empresas públicas retengan a su talento es primordial contar con una buena comunicación interna y brindar oportunidades de formación, para respaldar este proceso es importante desarrollar políticas públicas que impulsen el crecimiento profesional. Por último, recomienda que las organizaciones-empresas públicas adopten estructuras dinámicas y flexibles lo cual permitirá un entorno de trabajo colaborativo y eficiente.

Entre los desafíos que identifica este estudio tenemos:

- ✓ **Recursos insuficientes y restricciones presupuestarias:** Las instituciones del sector público se enfrentan a limitaciones económicas que les dificultan ofrecer beneficios adecuados como la inversión en capacitación y desarrollo, llevar a cabo iniciativas para reconocer y retener a su personal. Esta situación no solo desmotiva a los empleados, sino que también complica la atracción y el mantenimiento de profesionales clave, creando un ciclo que puede perjudicar la calidad del servicio público.
- ✓ **Normativa Laboral Restrictiva:** La normativa laboral en Ecuador es rígida lo cual representa un desafío para las organizaciones-empresas públicas que buscan administrar a su personal de manera más flexible. Estas reglas limitan y dificultan las contrataciones y el despido, y a su vez se presentan barreras para aplicar estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la productividad y competitividad.
- ✓ **Cultura Organizacional Jerárquica:** Prevalece en las empresas u organizaciones ecuatorianas, lo cual frena la innovación y el liderazgo participativo.
- ✓ **Resistencia al cambio:** entre el personal y los líderes, lo cual limita el establecer nuevas prácticas de gestión de talento humano. Así como también dificulta la adopción de nuevas estrategias y tecnologías.
- ✓ **Débil comunicación interna:** existen barreras de comunicación dentro de las organizaciones -empresas públicas, lo cual representa un desafío para la gestión de talento humano. Existen organizaciones ecuatorianas donde hay barreras de comunicación interna que dificulta el intercambio de información y la colaboración entre departamentos lo cual afecta la eficiencia organizacional.
- ✓ **Falta de incentivos públicos:** Las dificultades que enfrentan las instituciones principalmente del sector público, para retener y motivar a sus colaboradores se debe a la insuficiencia de políticas y recursos estatales que promuevan su

desarrollo. La competencia en el mercado laboral provoca la fuga de profesionales capacitados.

- ✓ **Adaptación a un contexto en constante evolución:** La globalización, los avances tecnológicos y la creciente competencia han generado la necesidad de que las entidades modernicen sus procesos de trabajo. Adaptarse a este entorno dinámico es crucial; se requieren estrategias que permitan responder de manera ágil y efectiva a las necesidades cambiantes de la sociedad, asegurando así que los servicios públicos se mantengan relevantes y efectivos.
- ✓ **Transición de la gestión de recursos humanos a la gestión del talento:** Es fundamental dejar atrás los modelos tradicionales de administración de personal y adoptar un enfoque más estratégico, donde se reconozca que las personas son el recurso más valioso de la organización. Esto implica crear un entorno que fomente su desarrollo, crecimiento y compromiso. Al invertir en el talento humano, se potencia no solo el bienestar de los empleados, sino también la efectividad de la entidad.
- ✓ **Desconexión entre planificación y realidad:** A menudo, las instituciones no consideran el desarrollo futuro de su personal, lo que repercute negativamente en la inversión en tecnología y en la capacidad de adaptación a nuevas demandas. La falta de una visión a largo plazo limita la innovación y puede obstaculizar el progreso de la organización. Para superar este desafío, es esencial implementar un enfoque que integre la planificación del talento con las metas estratégicas de la entidad, asegurando así un crecimiento sostenible y adaptativo.

3.4. Buenas prácticas de la Gestión Pública

3.4.1. Integración de Sistemas

La gestión pública moderna requiere de herramientas tecnológicas y metodológicas que permitan optimizar procesos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables. La integración de sistemas es un paso fundamental para lograr este objetivo, ya que permite conectar áreas, facilitar la comunicación interna y agilizar la gestión de información.

Un sistema bien integrado no solo reduce la duplicidad de esfuerzos, sino que también mejora la trazabilidad de la información, fortalece los procesos de control y permite que las decisiones sean más acertadas. Esto, a su vez, tiene un impacto directo en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía, reforzando la confianza en la administración pública.

3.4.2. Importancia de la Coordinación

La coordinación dentro de una institución pública es el engranaje que permite que todas sus partes trabajen en conjunto hacia un mismo objetivo. Sin una adecuada coordinación entre áreas, pueden generarse ineficiencias, conflictos internos y pérdida de recursos.

Cuando las diferentes dependencias trabajan de manera articulada, los procesos se vuelven más ágiles y efectivos. Además, se fomenta un ambiente de colaboración y confianza, donde cada funcionario entiende su rol dentro de un todo mayor. La coordinación efectiva no solo se traduce en mejores resultados internos, sino también en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

3.4.3. Proponer Herramientas del Control Administrativo:

Los esfuerzos por implementar herramientas de control pueden ser necesarios, pero su sostenibilidad y estrategia son aspectos clave para su efectividad. Según (Proeller & Siegel, 2022) destaca que los esfuerzos por implementar herramientas de control, pero advierte que estos no siempre son sostenibles y estratégicos.

3.4.4. Proponer Herramientas para la Gestión de Talento Humano:

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. (Cadena-Santana, 2016) en la Gestión de Talento Humano, ofrece un

valor agregado a las instituciones públicas, en un marco actualmente exigente de los clientes internos y externos, es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos en las entidades públicas, en el Ecuador el ente rector en la Gestión de Talento Humano es el Ministerio de Relaciones Laborales. El desafío para las instituciones públicas es enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio.

3.4.5. Necesidad de Transformación

La aplicación de políticas y prácticas necesarias en la gestión de talento humano de la Subsecretaria de Educación Guayaquil requiere transformaciones debido a que nos encontramos en un mundo globalizado. Esto se debe a que los empleados, funcionarios y el personal en general que forman parte de esta Cartera de Estado deben ser competentes y ejecutar las funciones delegadas poniendo al máximo su potencial de conocimiento, lo que llevará a cumplir los objetivos.

Nuestro trabajo de Investigación se desarrolla con un marco teórico que sustenta la relación de los principios establecidos entre el control administrativo y la gestión del Talento Humano de la Subsecretaria de educación del distrito Guayaquil, mediante los conceptos definidos en los diferentes artículos bibliografías investigados, según el estudio el control ciudadano permite el mejoramiento de la gestión pública por lo cual se debe exigir cuentas al Estado y el trabajo oportuno de las autoridades de control debido a que existe dos motivos porque el Estado pierde recursos públicos que es la corrupción y la ineficacia en la gestión (Reyna Zambrano, 2017), lo que contribuirá a mejorar la transparencia en el manejo de los recursos del Estado, la eficiencia en la ejecución de los procesos y brindar un servicio de calidad.

4. RESEÑA HISTORICA DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO DE GUAYAQUIL

4.1. Reseña Histórica

La Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil Zona 8 desempeña un papel fundamental en la gestión y desarrollo educativo, siendo un área densamente poblada de

Ecuador. Su evolución se ha venido dando a lo largo del tiempo siendo evidente los cambios en las políticas educativas y la estructura pedagógica del país.

Esta entidad fue creada específicamente para atender las particularidades educativas de la región en respuesta a los cambios de normativas y requerimientos del sistema educativo en relación con el acceso a la educación básica y los niveles de calidad educativa.

El diseño de estos programas de capacitación ha marcado un hito en la historia de la región educativa porque buscan proponer soluciones para realmente impactar en la calidad de enseñanza que se brinda en la zona. Estos programas no solo se limitan a la formación inicial de los docentes, sino que permiten la actualización continua de sus competencias, lo cual es fundamental para la mejora educativa en la Zona 8. Esta integralidad en el abordaje hacia el desarrollo profesional pone de manifiesto el compromiso de la Subsecretaria con la formación continua en un contexto siempre cambiante. Educativo.

Con el paso del tiempo, la Subsecretaria ha trabajado con un gran número de entidades de carácter tanto público como privado, lo que ha enriquecido la estrategia de desarrollo educativo en la región. Estas acciones dan lugar a la concepción de espacios de diálogo y cooperación entre el gobierno, la sociedad y las instituciones educativas, promoviendo así una cultura de activismo en la toma de decisiones referidas hacia el sistema educativo regional.

Se han adoptado políticas complementarias que promueven la inclusión y la equidad en el acceso a la educación, con un enfoque particular en las poblaciones vulnerables, especialmente en áreas rurales y suburbanas. Esta guía es fundamental en un país donde las diferencias educativas son notorias, y la Subsecretaria busca reducir estas desigualdades mediante programas de atención directa adaptados a las necesidades de cada comunidad.

La Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil Zona 8, sigue desempeñando un papel indispensable en la mejora de la educación en la región. Su historia está marcada por iniciativas orientadas hacia el desarrollo profesional de los Docentes, la atención a la diversidad y la inclusión, así como por la colaboración interinstitucional, elementos clave para enfrentar los retos educativos actuales y futuros en la zona.

Estas acciones junto con la formación continua y la búsqueda de atención equitativa demuestran el compromiso de la Subsecretaria con el avance educativo de la zona 8 y su liderazgo en la transformación de la política educativa en Ecuador.

Caracterización de la Zona 8

Localización y extensión

La región de Planificación 8 se encuentra en el sector suroccidental del territorio de Ecuador, en la zona Costa que forma parte de la provincia del Guayas y comprende los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán. Posee una extensión de 4.691.59 kilómetros cuadrados, lo que equivale al 25.14% de la provincia del Guayas y al 1.9 % del territorio nacional alrededor de la mitad.

División Política administrativa

En los tres cantones de la Zona existen seis parroquias rurales, cinco de estas parroquias: “Juan Gómez Rendón, El Morro, Posorja, Puná y Tenguel forman parte del Cantón Guayaquil, mientras que tarifa pertenece a Samborondón. El cantón Durán no tiene parroquias rurales. Las cabeceras cantonales son las ciudades de Guayaquil, Samborondón y Durán”.

ZONA 8	Cantones	Parroquias
	Guayaquil	5
	Samborondón	1
	Durán	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaboración: secretaria nacional de Planificación

Niveles de planificación

Desde el año 2012, en la Zona 8 funcionan 12 distritos administrativos, de los cuales dos corresponden a los cantones Durán y Samborondón, y 10 al cantón Guayaquil (Mapa 2). De estos últimos, nueve son urbanos y uno rural. El distrito rural está conformado por las parroquias Juan Gómez Rendón (Progreso), El Morro y Posorja.

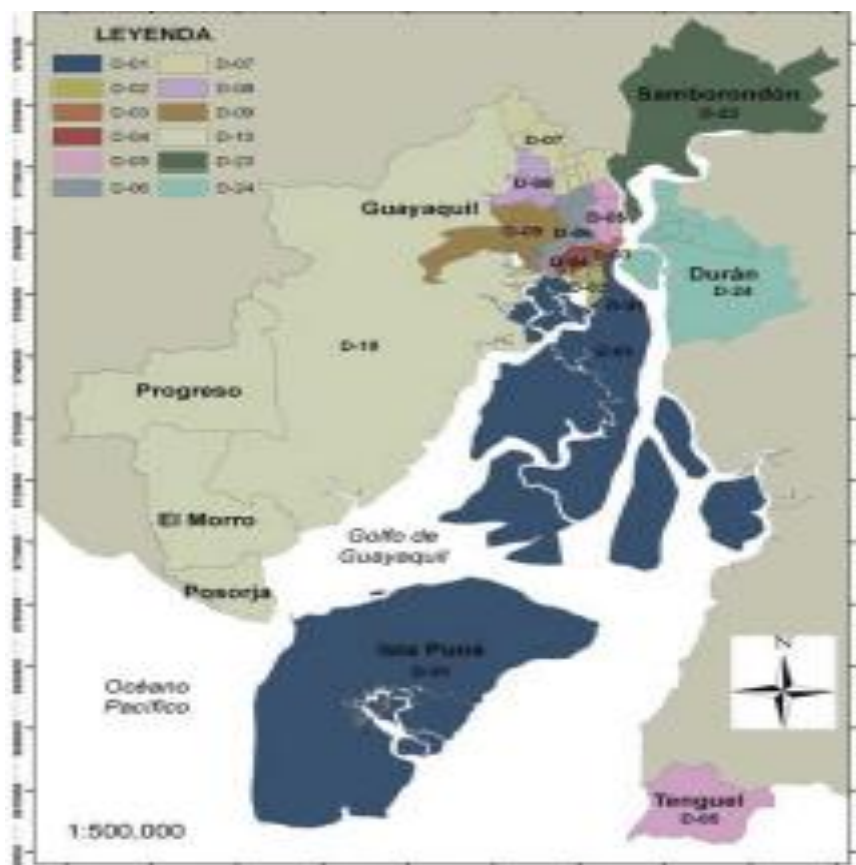


Figura 8 Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaboración: secretaria nacional de Planificación

Cabe indicar que la Zona 8 es un territorio que tiene a su población concentrada mayoritariamente, en el sector urbano (97%), sobre todo en las ciudades de Guayaquil, Durán y la parroquia urbana de la Puntilla, del cantón Samborondón. La población rural se encuentra dispersa en diferentes sectores del territorio zonal, requiere atención a sus necesidades básicas y debe recibir la atención de todos los niveles de gobierno para su Desarrollo (Planificación, 2023).

4.2. Funciones y estructura Organizativa

La Subsecretaría de Educación forma parte de la estructura organizativa del sistema educativo ya que se desempeña un papel importante en la implementación de políticas educativas, la gestión y supervisión del sistema educativo a nivel medio y superior. A continuación, se detalla las principales funciones y su estructura organizativa.

Funciones de la Subsecretaría de Educación

- **Desarrollo de Normativas y Políticas:** una de las principales responsabilidades de la Subsecretaría de educación es la formulación y la implementación de diversas normativas y políticas educativas, principalmente aquellas dirigidas a la educación media superior. Esto abarca la formulación de políticas que regulan la gestión de las entidades educativas en armonía con las leyes nacionales e internacionales en educación.
- **Supervisión y Evaluación del Sistema Educativo:** es parte de sus atribuciones el realizar la supervisión y evaluación del desempeño de las instituciones educativas dentro de su jurisdicción que adhieren a los modelos de calidad establecidos, lo cual puede incluir auditorías, revisiones y la implementación de mecanismos de retroalimentación.
- **Capacitación y Desarrollo Profesional para Docentes:** La Subsecretaría diseña e implementa programas dirigidos a la formación y capacitación del personal docente y administrativo en las instituciones educativas. Esto facilita la implementación de estrategias didácticas eficaces que son imprescindibles para mejorar la calidad de la educación, dados los cambios en los paradigmas de enseñanza y aprendizaje.
- **Colaboración Interinstitucional:** En este aspecto hay un marcado enfoque con otras instituciones ya sean del Gobierno o del No Gobierno, la Subsecretaría colabora estrechamente para realizar alianzas que tengan finalidad en el sector educativo, atendiendo problemas de interés común y desarrollando acciones en conjunto.
- **Promoción de la Inclusión y la Diversidad:** fomenta la inclusión y la equidad

en el acceso a la educación con respecto a la cultura del estudiante y las necesidades educativas especiales. Esto significa formular políticas que tengan en cuenta todas las características grupales e individuales de los estudiantes, garantizando su derecho a una educación relevante y de calidad.

- **Gestión de Recursos Financieros y de Otro Tipo:** las áreas específicas del subsector educativo se gestionan dentro de los recursos humanos y financieros asignados. El Subsecretario es responsable de la gestión eficiente del presupuesto educativo, así como del personal que se prevé contratar. Esto implica una estricta supervisión del uso adecuado de estos recursos para garantizar la asignación a las áreas más necesitadas, lo que contribuye a la mejora general del sistema.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Subsecretaría de Educación se organiza de manera jerárquica, integrado por departamentos o áreas que tienen responsabilidades específicas. La estructura incluye:

Estructura Organizativa de la Subsecretaría de Educación

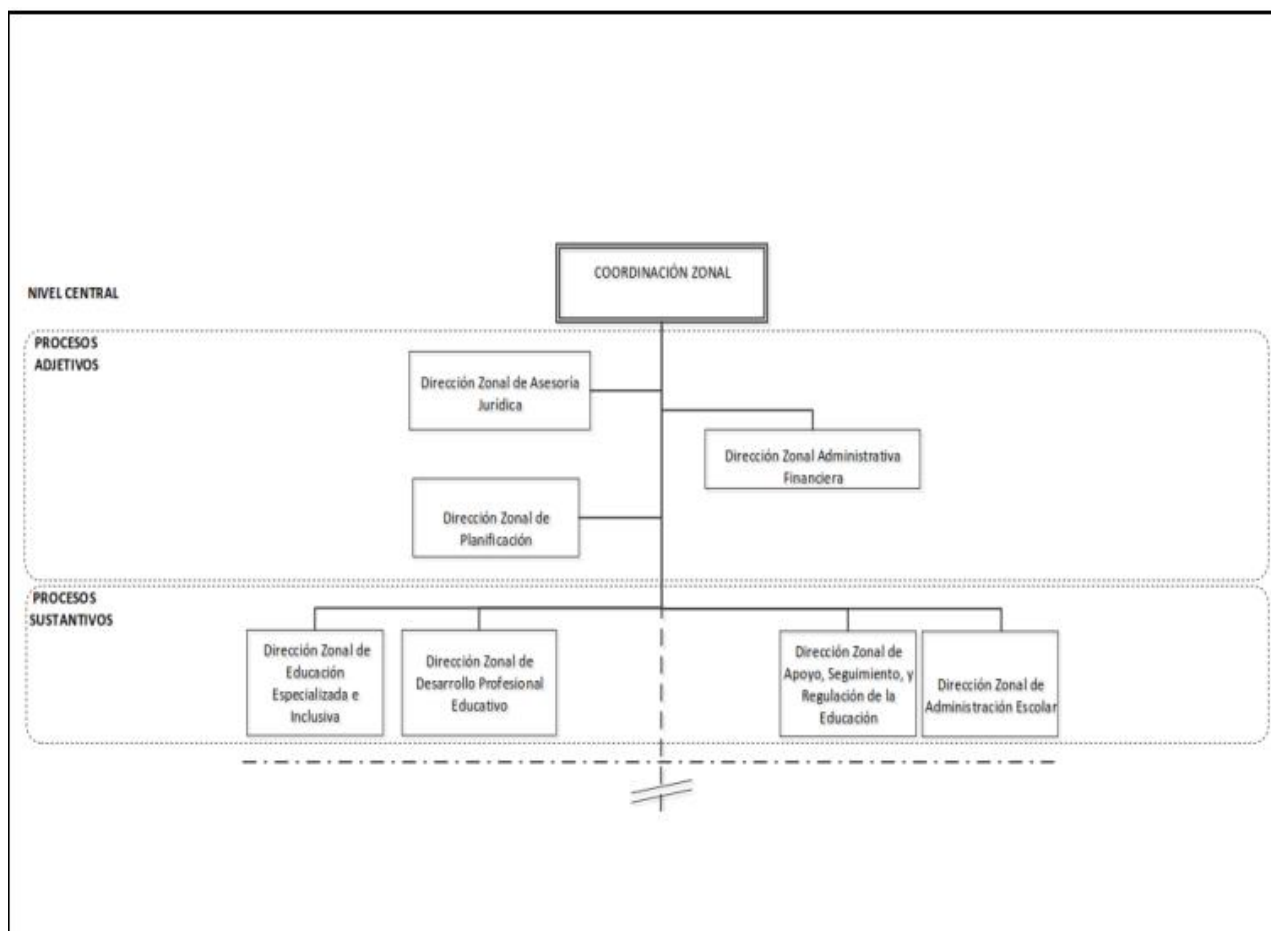


Figura 9 Estructura Organizativa de la Subsecretaría de Educación

La Coordinación Zonal, planifica, coordina y controla se enfoca en temas específicos dentro del campo educativo, la inclusión de estudiantes con necesidades especiales, la formación continua de Docentes, siendo fundamental para la implementación de iniciativas concretas en sus respectivos ámbitos.

Las Direcciones correspondiente a la Subsecretaría de Educación, son responsables de gestionar áreas concretas como la investigación educativa, planeación y evaluación, cada Dirección tiene como objetivo cumplir con las políticas y programas que establece la Subsecretaría cumpliendo con la normativa y estándares organizativos y de gestión para asegurar la calidad educativa y la eficacia en la implementación de políticas educativas bajo su jurisdicción.

La Subsecretaría de Educación cumple estándares organizativos y de gestión tales como:

Normativas de Calidad que establecen los logros esperados para las distintas instituciones y actores del sistema. Esto implica que cada entidad educativa debe trabajar para cumplir con los objetivos específicos basadas en las normativas.

Protocolos de Evaluación y Desempeño. Para evaluar el desempeño de las instituciones dentro de su jurisdicción, es su responsabilidad establecer procedimientos de evaluación. Esto implica la realización de auditorías regulares y el uso de indicadores cualitativos que faciliten el cumplimiento, la comparación y la evaluación de los estándares establecidos hacia la mejora continua del sistema educativo.

El Desarrollo Profesional es importante ya que se facilitan oportunidades para el aprendizaje y desarrollo profesional del personal docente y no docente. Esto está asociado con la adopción de estándares de enseñanza que, entre otras cosas, abarcan la capacitación en pedagogías y prácticas innovadoras que promueven un ambiente educativo inclusivo de alta calidad.

Supervisión y Asesoría. - proporciona a las instituciones educativas para asegurar que se sigan las directrices establecidas. Esto implica un trabajo colaborativo con otros entes educativos y un compromiso con la equidad y la inclusión considerando las necesidades diversas de los alumnos.

Gestión de Recursos. – tienen la tarea de gestionar eficazmente los recursos asignados para la educación, siguiendo estándares establecidos sobre la utilización y distribución eficiente y transparente, asegurando la distribución conforme a los informes de necesidades de cada área a través de una planificación adecuada.

Los estándares que se debe cumplir son fundamentales ya que establecen de manera clara la operación y supervisión de las Instituciones Educativas, contribuyendo a elevar los niveles de calidad educativa y mejora la efectividad del sistema en su conjunto, alineándose a las expectativas y necesidades de la sociedad educativa (Educación M. d.).

Unidades Administrativas: garantizan el funcionamiento integral de la Subsecretaria gestionando los recursos materiales, humanos y administrativos asegurando así que todos los procesos funcionen de manera eficiente y efectiva (Educación G. V., 2012).

4.3. Procesos administrativos y de talento humano en la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil.

Los procesos administrativos y de Talento Humano de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, se centra en la gestión eficiente de las instituciones educativas, incluyen aspectos como la planificación, ejecución y control de diferentes actividades relacionadas con la educación, a través de estos procesos se establecen lineamientos que permite operar de manera efectiva y alinearse a las políticas del Ministerio de Educación. La Subsecretaría implementa auditorías regulares y utiliza indicadores de rendimiento para medir la calidad de la educación proporcionada, siendo estos procesos esenciales la supervisión y evaluación del desempeño. No solo asegura que se cumplen las normativas establecidas, sino que contribuye a que el sistema educativo mejore.

El talento Humano juega un rol fundamental dentro de la Subsecretaría ya que se refiere a la gestión y desarrollo del personal educativo, en el que implica selección, capacitación y formación continua de docentes y administrativos. Se adoptan procesos para la contratación de personal habilitando plataformas como Educa Empleo, que permite el manejo de las vacantes disponibles, estimando que se elijan candidatos calificados para los distintos cargos. Así mismo, se promueven oportunidades de desarrollo profesional que permite a los educadores actualizar sus conocimientos y habilidades. La Subsecretaría incentiva la capacitación en pedagogías modernas y prácticas inclusivas, asegurando que el personal este preparado para enfrentar los desafíos del entorno educativo contemporáneo.

La calidad del personal Docente y administrativo se refleja directamente en el rendimiento de los estudiantes y en el funcionamiento general de las instituciones. La Subsecretaría de Educación se esfuerza por asegurar que cada miembro de su personal reciba el apoyo y la formación que necesita.

4.4. Problemática identificada en informes institucionales o auditorías (Proceso de Contratación Servicios Profesionales)

En un proceso de contratación de servicio profesional realizado por talento Humano de la Subsecretaria de Educación, se identifica la falencia en el control administrativo por lo que puede inferir en el Talento Humano, así mismo es importante considerar ciertas recomendaciones para mejorar el sistema.

La falta del Control administrativo se evidenció en la ausencia de la Certificación POA (Plan Operativo Anual), según expediente del Devengado No. 78, esta certificación es importante en el control el mismo que garantiza que los gastos estén debidamente planificados y respaldados en el Plan Operativo de la entidad, la falta de este documento generó que el pago no cumpliera con el control previo necesario.

La omisión generada representa una posible debilidad en el proceso de revisión de la documentación requerida antes de la aprobación de un devengado para pago. No se verificó adecuadamente que se cuenta con todos los documentos de soporte.

Falencia en Talento Humano y presencia de posibles implicaciones

Falta de claridad o comunicación en los procesos internos sobre quien es el responsable de asegurar la obtención y adjuntar la certificación POA, para el pago de servicios profesionales. Si bien es cierto, corresponde a Planificación la emisión, pero al no solicitarla podría existir una responsabilidad compartida con la División de Talento Humano precisamente si los servicios profesionales están vinculados a su área.

La certificación POA solicitada por la suscrita Analista Zonal Financiera como parte del control previo, implica que el expediente llegó a la etapa de pago sin la documentación completa, lo que significa la falta del control previo por parte de Talento Humano al dar inicio o gestionar la contratación del servicio profesional.

Aunque Talento Humano, procede de manera inmediata solicitando y enviando la certificación incurre el desfase en las fechas de los documentos generados, representando de manera general posible ineficiencia en el flujo de trabajo y comunicación entre las dependencias de Planificación, Talento Humano y la Dirección Zonal Administrativa Financiera.

Recomendaciones para mejora del Sistema

A fin de mejorar el sistema y evitar futuras omisiones se puede implementar lo siguiente:

Establecer un protocolo claro y documentado que defina responsabilidades de las tres áreas Talento humano, Planificación y Financiero, en el proceso de contratación de servicios profesionales y la gestión de pagos, este protocolo debe especificar quien debe solicitar, verificar y adjuntar la Certificación POA y demás documentos que corresponden a cada etapa del proceso.

Existe un formato o sistema de check-list o verificación obligatoria en el sistema de gestión de devengados, antes de que un devengado avance a la etapa de pago se debería verificar el formato exigir la confirmación de que todos los documentos de soporte necesarios se encuentren adjuntos físicos y en archivo anexo.

Mejorar la comunicación y la coordinación entre diferentes dependencias, establecer canales de comunicación más directos y mecanismos de colaboración para asegurar que la información y los documentos fluyan de manera oportuna y eficiente.

Capacitar al personal de las diferentes áreas (especialmente Talento humano y Financiero) acerca de los procedimientos y la importancia del control previo en la gestión de pagos, incluyendo la correcta identificación de los documentos requeridos y los procesos para su obtención y verificación.

Realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de los procedimientos de control y correcta gestión de la documentación de pagos, lo que permitirá la identificación de posibles debilidades en el sistema y tomar medidas correctivas de manera proactiva.

En conclusión, se denota una debilidad en el control administrativo debido a la falta de documentos en el expediente de pago, la intervención posterior de una falla directa de talento humano sugiere posible mejora en la coordinación y la definición de responsabilidades dentro del proceso. Las recomendaciones se centran en fortalecer los procesos, mejorar la comunicación y asegurar la correcta documentación en todas las etapas de la gestión de pagos.

Es importante que los líderes jerárquicos inmediato superior posean conocimiento y entendimiento de los procesos del control interno, que se consideren las recomendaciones proporcionadas basadas en la normativa, además la relevancia de que las decisiones y acciones de mejora se fundamenten en recomendaciones sólidamente respaldadas por la normativa vigente, diferenciando aquellas sugerencias que carecen de base legal o técnica.

5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

5.1. Ley Orgánica de Servicio Público, Artículos claves de la (LOSEP), que los Servidores Públicos deben de considerar como clave para el desenvolvimiento de sus funciones:

1. Art. 3 - Principios del Servicio Público

Establece principios como eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad, fundamentales para el control administrativo.

2. Art. 4 - Ámbito de Aplicación

Define a quiénes aplica la LOSEP, asegurando que la normativa rige en la Subsecretaría de Educación.

3. Art. 13 - Obligaciones del Servidor Público

Regula el cumplimiento de deberes y principios de la función pública, claves para la gestión del talento humano.

4. Art. 18 - Clasificación del Personal de Carrera

Define las categorías del personal en el sector público, relevante para la planificación y control del talento humano.

5. Art. 21 - Prohibiciones a los Servidores Públicos

Relacionado con el control administrativo para evitar malas prácticas.

6. Art. 23 - Control y Evaluación del Desempeño

Es clave en el desarrollo institucional y la gestión del talento humano, ya que regula cómo se mide el rendimiento.

7. Art. 25 - Sistema de Administración del Talento Humano

Establece el marco de planificación, reclutamiento, selección, formación y evaluación.

8. Art. 26 - Capacitación y Formación

Relacionado con el desarrollo institucional y el crecimiento del personal.

9. Art. 27 - Planificación de la Gestión del Talento Humano

Regula cómo deben organizarse los recursos humanos dentro de la institución.

10. Art. 30 - Evaluación del Desempeño

Fundamental para el control administrativo, mide la calidad del trabajo de los servidores públicos.

11. Art. 31 - Remuneración Variable y Estímulos

Relacionado con incentivos para mejorar el desempeño del talento humano.

12. Art. 36 - Régimen Disciplinario

Regula sanciones y faltas administrativas, clave para el control y cumplimiento de normas internas.

13. Art. 39 - Responsabilidades Administrativas y Civiles

Importante para el control administrativo en caso de irregularidades.

14. Art. 44 - Control Interno

Establece la obligatoriedad del control administrativo en la gestión pública.

15. Art. 45 - Responsabilidad de la Autoridad Nominadora

Señala la rendición de cuentas y la correcta administración del talento humano.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La línea de investigación de nuestro proyecto se enmarca en los lineamientos de la Facultad de Ciencias Administrativas, carrera Administración de Empresas, Dominio; Desarrollo Económico Productivo, Educación, Comunicación, Cultura y Sociedad, según líneas de Investigación Estrategias Empresariales y Organizacionales y la sub línea corresponde a la Planeación y Gestión Estratégica.

Para fundamentar mejor algunos aspectos del diseño de este estudio, es esencial profundizar en la elección del enfoque mixto y en la selección de las técnicas de recolección de datos.

- **Enfoque cualitativo:** se va a realizar preguntas abiertas a los 08 autoridades, estas preguntas se realizan con la finalidad de obtener información sobre las experiencias percepciones de los funcionarios sobre la relación que existe actualmente de los procesos de control administrativo y la gestión de talento humano, a fin de tomar conocimiento de la existencia y su afectación en el desempeño laboral e institucional, con la finalidad de hacer un análisis que ayudará a orientar una estrategia Organizacional.
- **Enfoque cuantitativo:** se emplearán encuestas de preguntas a los funcionarios y analistas con el tipo de gradación Numérica, serán objetivas para obtener muestras que servirán de medición sobre las percepciones de los procesos de talento humano y el control administrativo. Con estos datos se realizará un análisis estadístico, se utilizará como herramienta **Google forms** encuestas. (Perez Peña y otros, 2023)

2.2. ANÁLISIS DE DATOS (MUESTRA):

Según el tipo de investigación el estudio a realizar en campo, las áreas que integra:

- Talento Humano,
- Financiero,

- Administración Escolar
- Asesoría Jurídica
- Atención al usuario.
- Planificación.
- Apoyo y Seguimiento
- Despacho.
- Desarrollo Profesional.
- Educación Especializada e inclusiva de la Subsecretaria de Educación Guayaquil.

NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION

Los niveles de la investigación a desarrollar son:

- **El Nivel Descriptivo** comúnmente conocida como investigación estadística, se centra en describir las variables de estudio de los procesos de gestión de Talento humano y el control administrativo en la Subsecretaria de Educación Guayaquil, las políticas y procedimientos involucrados, este tipo de investigación se basa en datos de primera mano, con el objetivo de realizar un análisis general que ofrezca una visión fiel de la realidad investigada. Se buscará identificar y especificar las propiedades, características y perfiles clave de personas, grupos u otros fenómenos que se estén estudiando.
- **El Nivel Correlacional** tiene finalidad objetiva determinar el grado de la relación directa entre las variables independiente “Control Administrativo” y la variable dependiente la “gestión de talento humano” en la Subsecretaria de Educación, que contribuirá a la mediación de alguna manera sobre la hipótesis para el desarrollo del estudio que favorecerá en mejorar la organización administrativa a nivel institucional.
- **El nivel Explicativo** se centra en comprender las razones de existencia d los hechos mediante la determinación de la relación causa-efecto de un problema de investigación, se caracteriza por determinar una hipótesis de sus resultados y conclusiones.

El análisis comparativo de los procesos de gestión y control dentro de la Subsecretaría de Gestión de Talento Humano para la Educación Guayaquil revela brechas, discrepancias y superposiciones entre teorías normativas prescriptivas y las prácticas organizacionales reales en relación con los objetivos y el funcionamiento dentro del marco de la eficiencia y efectividad organizacional.

El proceso de investigación implica múltiples pasos que se describen a continuación en sus respectivos resúmenes:

Fase	Descripción
1. Definición del problema	Se formula el problema relacionado con el control administrativo y la gestión de talento humano en la Subsecretaría de Educación Guayaquil. Esta fase ayuda a formular hipótesis.
2. Revisión de la literatura	Se identifican citas bibliográficas relevantes sobre control administrativo y gestión de talento humano para sustentar la investigación.
3. Diseño de la investigación	El cómo se obtendrá la información se puntualiza en un enfoque cualitativo y cuantitativo. Para este propósito se realizarán entrevistas y encuestas utilizando Google Formulario.
4. Recolección de datos	Se recogen los datos obtenidos mediante las entrevistas y encuestas realizadas a los involucrados en los procesos de control administrativo.
5. Análisis de datos	Se procesan y analizan los datos recopilados usando herramientas estadísticas, con el fin de obtener información relevante sobre los procesos estudiados.
6. Interpretación de resultados	Se explican los resultados obtenidos y se analiza la relación entre las variables del estudio, evaluando cómo el control administrativo

	flexible afecta los procesos de gestión de talento humano y el rendimiento organizacional.
7. Conclusiones y recomendaciones	Se emiten conclusiones basadas en los análisis realizados, proponiendo recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano y ajustar los procesos de control administrativo en la Subsecretaría de Educación Guayaquil.
8. Redacción del informe final	Se redacta un informe detallado con la metodología, resultados obtenidos, y recomendaciones para el seguimiento y futuras investigaciones.

Tabla 7 Proceso de Investigación

La investigación realizada del control administrativo y gestión de Talento humano en la Subsecretaria de Educación Guayaquil se basa en el estudio COSO, que consiste en una investigación detallada, relevante considerando situaciones de elección, recopilación de datos, entrevistas, análisis, observación y comparación para presentar resultados valiosos y útiles sobre el tema.

Para lograr la relevancia de la investigación propuesta, se elige una Dirección específica de la Subsecretaria de Educación Guayaquil, para demostrar la relación normativa y la práctica entre el proceso de Control Administrativo y la gestión de Talento Humano, evidenciando que en algunos casos el estatuto Organizacional establecido por el Ministerio de Educación no se cumple, afectando al objetivo Institucional entendiendo las causas y efectos.

El análisis de la identificación de datos demuestra el rendimiento de los servidores a través de un patrón o modelo que indica la falta de formación adecuada está relacionada con una disminución en la productividad.

Población para considerar según detalle:

POBLACION	NUMERICO
SUBSECRETARIA DE EDUCACION	1
DIRECTORES ZONALES	6
ANALISTAS ZONALES	101
DIRECTORES DISTRITALES	12
ANALISTA DISTRITALES	72
TOTAL	192

Tabla 8 Población *Muestra: Intencional*

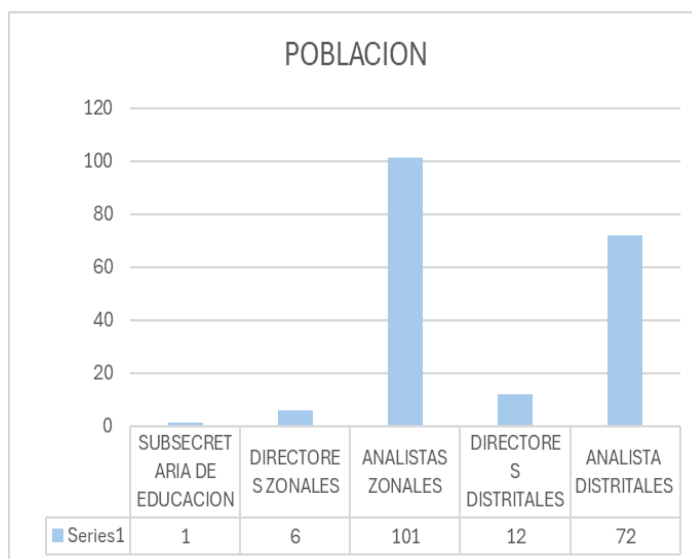


Figura 10 Estadística de la Población

Nuestras fuentes consultadas se basan en los artículos investigados, publicaciones, libros, revistas, artículos y otros, detalladas en las referencias bibliográficas.

Se determinó que la relación del control administrativo y la gestión del Talento Humano es fundamental para éxito de la Subsecretaria de Educación que forman parte directa de este trabajo de investigación.

Técnica

La técnica depende de la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados y que la elección de las técnicas depende de los objetivos de la investigación, la naturaleza, el problema y los materiales disponibles, menciona que los estudios cuantitativos utilizan técnicas sistemáticas y estructuradas para datos numéricos, como encuestas, experimentos y observación. La diferencia entre técnica y método, siendo las técnicas unos pasos prácticos para implementar el método. La selección de la técnica se basa en los objetivos de la investigación y el contexto (Coronel & Medina , 2022)

Encuesta

Las encuestas en línea es una técnica común empleada, para su efectiva implementación y análisis, herramienta digital crucial para su uso. El diseño de un cuestionario estructurado

para obtener datos confiables, por lo que se utilizó la plataforma Google forms para la distribución del cuestionario, debido a su accesibilidad y facilidad de uso permite la recopilación y organización automática de los datos, y el proceso de análisis posterior (Cisneros; Guevara; s Urdánigo; Garcés;, 2022)

Recurso Práctico

Herramienta	Descripción	Enlace
Google Forms + análisis	Tutorial avanzado con integración a R/SPSS	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfH7s9WoM_KvgXo278aIF-UCpx42UdCceixEWffy44v2uRAmQ/viewform?usp=header

Instrumento

Se utiliza como un recurso clave para recolectar datos referentes a las variables de interés empleando métodos estándar y familiares para el investigador, para garantizar la validez y la confiabilidad de la investigación, es necesario no solo medir sino también calibrar la eficacia del instrumento es adecuado para el propósito específico de la investigación, se produce también resultados consistentes y replicables en diferentes estudios o poblaciones (Hernández-Sampieri, 2014)

Cuestionario

Es un instrumento que se encuentra estructurado a base de preguntas diseñadas a fin de obtener información de una población específica de la Subsecretaría de Educación y de las Direcciones Distritales, cuyo objetivo principal es medir variables, comportamiento, aptitudes y conocimientos del servicio y del personal, garantizando que todos los participantes respondan las mismas preguntas facilitando comparación de datos, con eficiencia y en anonimato. El proceso fue realizado basado en el método de V de Aiken, contando con la evaluación de tres expertos profesionales en el área, quienes garantizan la validez y fiabilidad del instrumento de recolección de datos (Martínez & Ruiz, 2012).

El instrumento de investigación es una aplicación de formulario en línea, por medio de plataforma digital Microsoft Forms, se destaca por la sencillez en el manejo de sistema. Su utilización está respaldada destacando su uso habitual en disciplina de educación y administración, es fundamental para lograr el objetivo planteado al estudio.

Se presenta el enlace del formulario en línea:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfH7s9WoM_KvgXo278aIF-UCpx42UdCceixEWff44v2uRAmQ/viewform?usp=header

Validez y Confiabilidad de Instrumento

La validez se refiere a que el instrumento tiene la capacidad de medir en Microsoft forms, dependiendo del diseño de las preguntas y la estructura del formulario.

Validez de contenido requiere que las preguntas cubran adecuadamente el tema de estudio permitiendo personalizar tipos de preguntas (opción múltiple, escala Likert, texto abierto) para alinearse a los objetivos de la investigación.

Validez de constructo las preguntas deben reflejar teorías o modelos establecidos. La plataforma admite lógica condicional para adaptar el cuestionario según respuestas previas mejorando la coherencia interna.

Validez aparente La interfaz intuitiva y profesional de forms asegura que los participantes comprendan las instrucciones, disminuyendo errores de interpretación.

La **confiabilidad del instrumento** implica la consistencia en los resultados a lo largo del

tiempo o entre diferente contexto:

Estabilidad (test-retest) Microsoft forms garantiza que los datos se almacenen sin alteraciones técnicas, un estudio podría replicar el mismo formulario en dos momentos para verificar la estabilidad de las respuestas.

Consistencia Interna, la plataforma calcula automáticamente métricas como el alfa de Cronbach si se usan escalas Likert, facilitando la valoración de coherencia entre ítems.

Precisión técnica la integración con Excel y Powers BI permite validar datos mediante análisis estadístico, asegurando que en la captura no haya errores.

Unas de las **ventajas de Microsoft forms** para investigación es la accesibilidad, Seguridad y la automatización.

Según el enfoque cuantitativo y desde una perspectiva del paradigma se relaciona a la confiabilidad con la exactitud y precisión de los métodos de medición aplicados al estudio para la obtención de resultados consistentes y coherentes, en caso de que nuevamente se realice el estudio de acuerdo con todas sus condiciones o alteraciones se presenta una alta probabilidad de que los resultados sean los mismos (García, 2020).

Validez del Contenido se enfoca en el grado en el que el instrumento refleja un dominio específico de los datos recolectados. Por lo tanto, deberá tener representados a todos los elementos que forman parte del dominio de contenido de las variables de estudio.

Por lo general se considera que el dominio del contenido de una variable se encuentra definida en la teoría o trabajos previos, el dominio del instrumento es relativamente estrecho en relación con el de la variable entonces no se deberá tomar en cuenta el primero para representación de la validez (Alarcón, Galicia; Balderrama Trápaga; Navarro,, 2017).

El método de V AIKEN se considera como una medida de magnitud e intensidad de juicio de experto sobre puntuaciones validas, permite cuantificar el grado en que los ítems representan adecuadamente cada dominio del contenido, ajustándose a las estimaciones de validez de contenido mediante coeficientes, ya que es razonable encontrar distribuciones asimétricas negativas en los juicios de validez (Ayax, 2018)

Fiabilidad del instrumento:

Es fundamental la utilización de instrumentos validados para garantizar mediciones precisas del estudio, estos datos deben demostrar estabilidad metodológica es decir que al repetir la investigación en contexto equivalentes se mantenga coherencia de datos obtenidos, la validez y fiabilidad de la adherencia a criterios no solo respalda la credibilidad de los hallazgos, sino que también fortalece la solidez de las inferencias derivadas (Medina, Rodríguez; Poblano-Ojinaga; Alvarado Tarango; González Torres; Rodríguez Borbón;, 2017)

Para analizar la fiabilidad entre los métodos estadísticos, el Alfa de Cronbach destaca por su amplia aplicabilidad en múltiples disciplinas científicas. Su elección se justifica por su capacidad para cuantificar la concordancia interna de los ítems que componen el instrumento.

Este coeficiente reconocido en la evaluación de la consistencia interna no solo estima la fiabilidad global de la medición, sino que también discrimina entre la **variabilidad genuina** del constructo, que atribuye a diferencias reales entre participantes y la **variabilidad por error** derivada de limitaciones en el diseño o aplicación del instrumento (Caycho-Rodríguez; Ventura-León;, 2017)

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	15

Tabla 9 Estadística de Fiabilidad

El coeficiente alfa de Cronbach es una herramienta esencial para evaluar la consistencia interna del instrumento de medición de una investigación, particularmente en una escala de Likert, que verifica si hay una correlación significativa entre las respuestas dadas por los participantes y cada uno de los ítems evaluados, de modo que el cuestionario pueda alinear la construcción técnica de manera coherente dentro del marco de razonamiento.

Los resultados obtenidos del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach devolvieron una puntuación de 0.941; esto sugiere una fiabilidad excepcional en relación con el

instrumento utilizado en el estudio. Este hallazgo respalda la confianza en la consistencia interna de las medidas tomadas.

Validez de constructo:

La validez de constructo es un tipo de validez que verifica si, para un instrumento de medición como una prueba, encuesta o escala, el concepto teórico se capta adecuadamente. Es esencial para la investigación con el fin de asegurarse de que los resultados representen de manera fiable la medida en que las conclusiones extraídas de los datos son sólidas y significativas. La validez de constructo se examina a través de dos enfoques complementarios:

La validez convergente se refiere a la capacidad de la medida para correlacionarse significativamente con otras medidas del mismo constructo. Por ejemplo, una escala de ansiedad debería correlacionarse con otras escalas de ansiedad validadas.

Validez discriminante: el instrumento no se correlaciona con medidas de otros constructos teóricamente distintos; por ejemplo, una escala de creatividad no debería correlacionarse fuertemente con una escala de memoria a corto plazo.

Este aspecto de la validez se centra en verificar la precisión y relevancia de las inferencias hechas en base a observaciones para asegurar que la medición capture el constructo teórico que se pretende evaluar.

La aplicación de las pruebas de Kaiser Meyer Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett es fundamental porque permiten evaluar la interrelación entre los coeficientes de las variables. Un resultado indeseable por debajo de 0.5 en la prueba KMO sugiere que los datos son insatisfactorios para el análisis factorial. La prueba de esfericidad de Bartlett verifica si las dependencias entre variables difieren de manera significativa (Thalheim & Zamora, 2020).

Tabla 10 Pruebas de Kaiser Meyer Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,925
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1051,283

GL	105
Sig.	,000

Comunalidades:

	Inicial	Extracción
Optimización Procesos	1,000	,392
Tecnología_corrige_ineficiencias	1,000	,512
Planificación_estratégica_mejora_control_administrativo	1,000	,502
Rendición_cuentas_transparencia	1,000	,643
Actualización_normativas_mejora_control	1,000	,801
Capacitación_mejora_desempeño	1,000	,686
Gestión_talento_humano_fortalece_clima_laboral	1,000	,612
Selección_y_reclutamiento_garantizan_competencias	1,000	,681
Comunicación_interna_impulsa_desarrollo	1,000	,691
Incentivos_alineados_motivan_desempeño	1,000	,536
Integración_control_talento_humano_mejora_eficiencia	1,000	,742
Control_riguroso_impulsa_desarrollo	1,000	,648
Coordinación_interdepartamental_fortalece_objetivos	1,000	,634
Coordinación_optimiza_recursos_y_tiempos	1,000	,703
Tecnología_integrada_mejora_interrelación	1,000	,758

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La relevancia de los resultados obtenidos respalda la solidez metodológica del estudio asegurando que tanto las interpretaciones como las conclusiones reflejan de manera precisa el constructo analizado. Establece una base confiable para futuras investigaciones en el ámbito. Además, la presencia de comunalidades con valores a 0.4 confirma que el instrumento empleado cuenta con una validez estadística adecuada, reforzando su capacidad para medir efectivamente las variables estudiadas.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. RESULTADOS ESPERADOS

En este capítulo se muestra los resultados logrados y su interpretación adecuada, los datos obtenidos en la investigación son producto del enfoque cuantitativo y cualitativo.

Para la recopilación de la información se diseña una entrevista para la Subsecretaria de Educación (1) y encuesta estructurada con un cuestionario enfocado en el Control administrativo y gestión del Talento Humano para directores Zonales, Distritales y Analistas Distritales Administrativos Financieros (191).

Este trabajo de investigación servirá como base para que las Autoridades como proceso Gobernante proporcionen directrices, políticas y planes estratégicos y que determine que dentro de los procesos adjetivos se cuente con un personal competente, elegido por el proceso Gobernante (Subsecretarios).

Se proyecta los siguientes resultados:

Tabla de frecuencia

Pregunta 1. ¿La implementación de sistemas digitales en el control administrativo optimiza la verificación y seguimiento de los procesos internos?

Tabla 11 Tabla de frecuencia

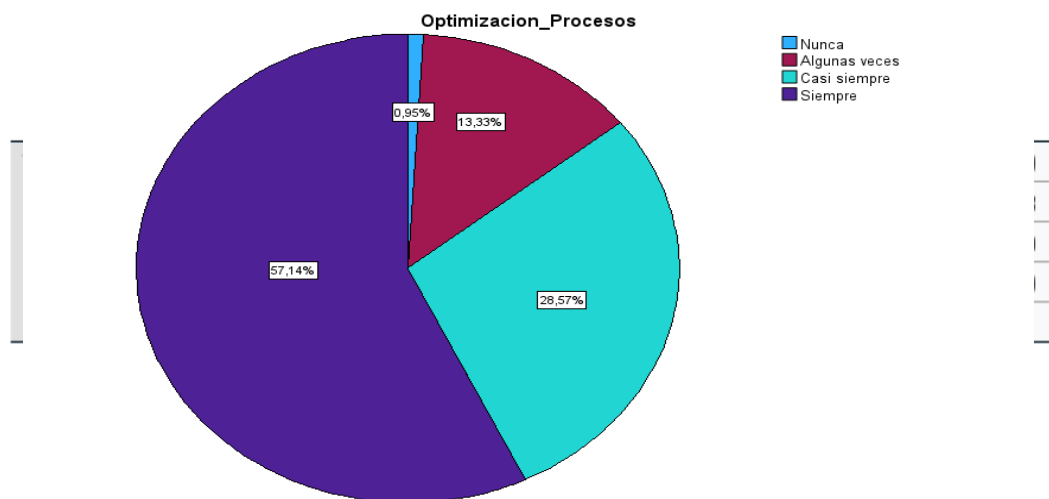


Figura 11 Estadística Optimización de Procesos

Análisis:

El análisis de los datos sobre la optimización de procesos muestra que la mayoría de los encuestados lleva a cabo esta práctica con regularidad. Un 57,1% de las personas asegura que siempre optimizan procesos, lo que indica una fuerte inclinación hacia la mejora continua en sus actividades. Además, un 28,6% de los encuestados menciona que lo hacen casi siempre, lo que refuerza la idea de que la optimización de procesos es una tarea frecuente y común entre los participantes. Por otro lado, un 13,3% indica que optimizan los procesos algunas veces, lo que sugiere una práctica menos constante pero aún presente en su rutina. Solo un 1% de los encuestados afirma que nunca optimiza procesos, lo que podría señalar una oportunidad para la intervención o mejora en esos casos. En general, los resultados reflejan una clara tendencia hacia la optimización regular de procesos, lo cual puede ser un indicativo de la importancia que se le da a la eficiencia y a la mejora continua dentro de las actividades de los participantes.

Pregunta 2. ¿Las herramientas tecnológicas actuales permiten identificar y corregir de manera oportuna las ineficiencias administrativas?

Tecnología_corrige_ineficiencias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	8	7,6	7,6	7,6
	Algunas veces	28	26,7	26,7	34,3
	Casi siempre	36	34,3	34,3	68,6
	Siempre	33	31,4	31,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 12 Tecnología corrección de Ineficiencia

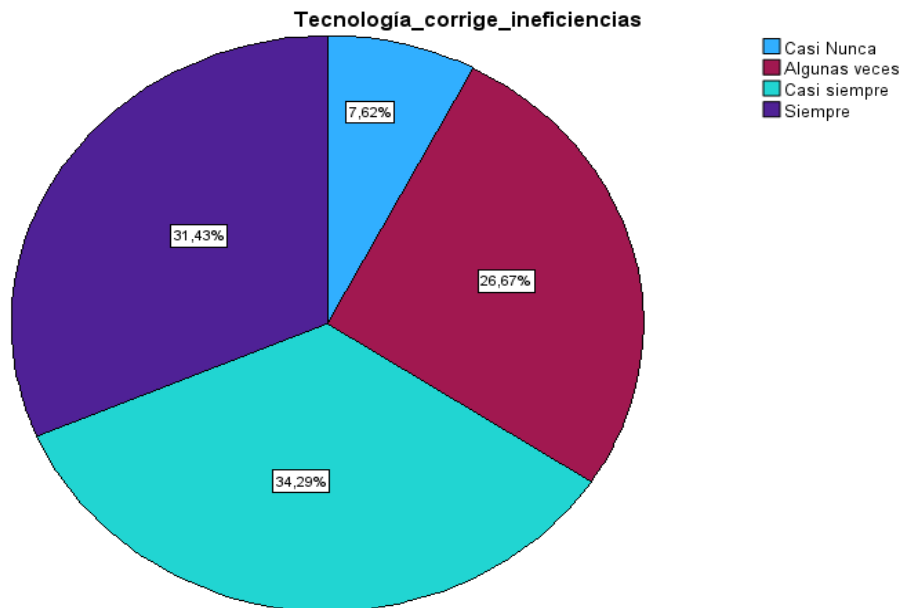


Figura 12 Estadística de Tecnología corrige ineficiencia

Análisis:

El análisis de los datos sobre si la tecnología corrige ineficiencias muestra una distribución variada entre los encuestados. Un 34,3% afirma que la tecnología lo hace casi siempre, mientras que un 31,4% responde que lo hace siempre, lo que indica una percepción positiva sobre la capacidad de la tecnología para mejorar la eficiencia. Por otro lado, un 26,7% menciona que la tecnología corrige ineficiencias algunas veces, mientras que un 7,6% asegura que nunca lo hace. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría reconoce el impacto positivo de la tecnología en la corrección de ineficiencias, aún existe una proporción significativa de personas que no ven su efectividad de manera constante.

Pregunta 3. ¿Una planificación estratégica robusta se traduce en un control administrativo más eficiente y adaptable a cambios?

Planificación_estratégica_mejora_control_administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	23	21,9	21,9	23,8
	Casi siempre	29	27,6	27,6	51,4
	Siempre	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 13 Planificación Estratégica mejora Control Administrativo

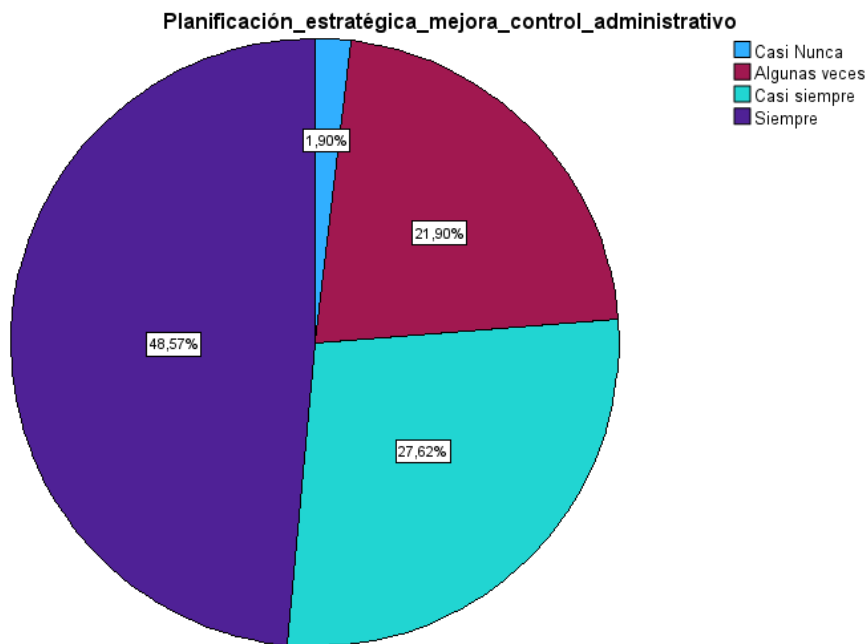


Figura 13 Estadística Planificación Estratégica mejora del control Administrativo

Análisis:

El análisis de los datos sobre la relación entre la planificación estratégica y la mejora del control administrativo revela una fuerte apreciación por la importancia de la planificación estratégica en este ámbito. Un 48,6% de los encuestados afirma que la planificación estratégica mejora siempre el control administrativo, mientras que un 27,9% lo considera una práctica casi siempre efectiva. Un 21,9% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que aún refleja un impacto positivo, aunque no tan constante. Solo un 1,9% de los

participantes considera que la planificación estratégica no mejora el control administrativo, lo que indica que la mayoría ve esta práctica como clave para una gestión más eficiente. En general, los resultados muestran un fuerte consenso sobre la relevancia de la planificación estratégica para mejorar el control administrativo.

Pregunta 4. ¿La rendición de cuentas y la transparencia en el control administrativo facilitan el cumplimiento de las normativas institucionales?

Rendición_cuentas_transparencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	15	14,3	14,3	16,2
	Casi siempre	28	26,7	26,7	42,9
	Siempre	60	57,1	57,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 14 rendición cuentas Transparencia

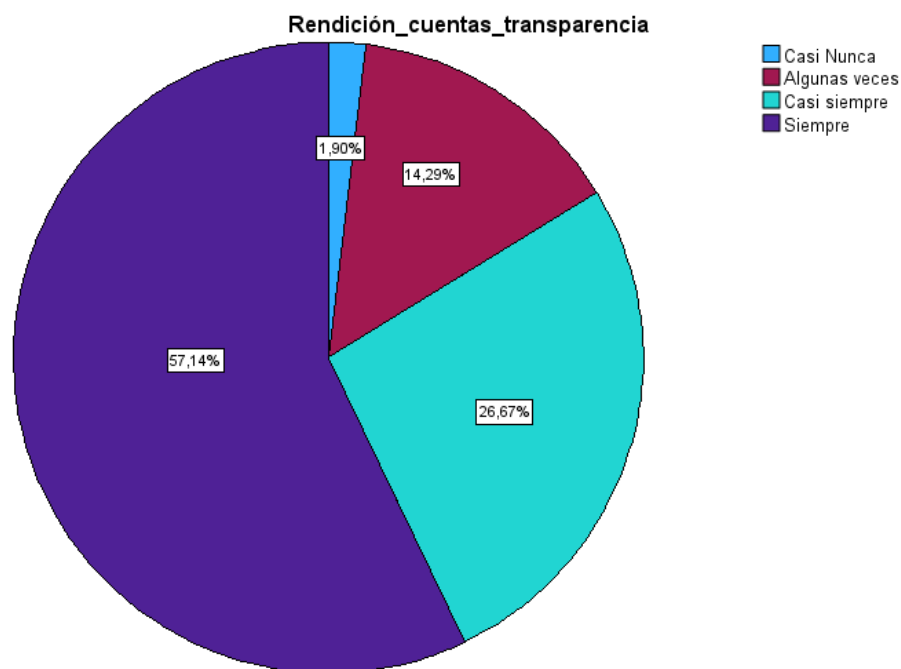


Figura 14 Estadística Rendición de Cuentas transparencia

Análisis:

El análisis de los datos sobre la relación entre la rendición de cuentas y la transparencia muestra que una gran mayoría de los encuestados valora positivamente esta práctica. Un 57,1% considera que la rendición de cuentas asegura siempre la transparencia, mientras que un 26,7% opina que lo hace casi siempre. Un 14,3% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que sugiere que, aunque la rendición de cuentas tiene un impacto positivo, no siempre se logra de manera consistente. Solo un 1,9% de los encuestados responde que nunca se logra la transparencia mediante la rendición de cuentas. Estos resultados indican que, en general, la rendición de cuentas es vista como una herramienta clave para garantizar la transparencia, aunque aún existen áreas en las que su efectividad podría mejorarse.

Pregunta 5 ¿El proceso de actualización oportuna de políticas y reglamentos contribuye significativamente a la eficacia del control administrativo?

Actualización_normativas_mejora_control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	12	11,4	11,4	13,3
	Casi siempre	34	32,4	32,4	45,7
	Siempre	57	54,3	54,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 15 Actualización normativas mejora control

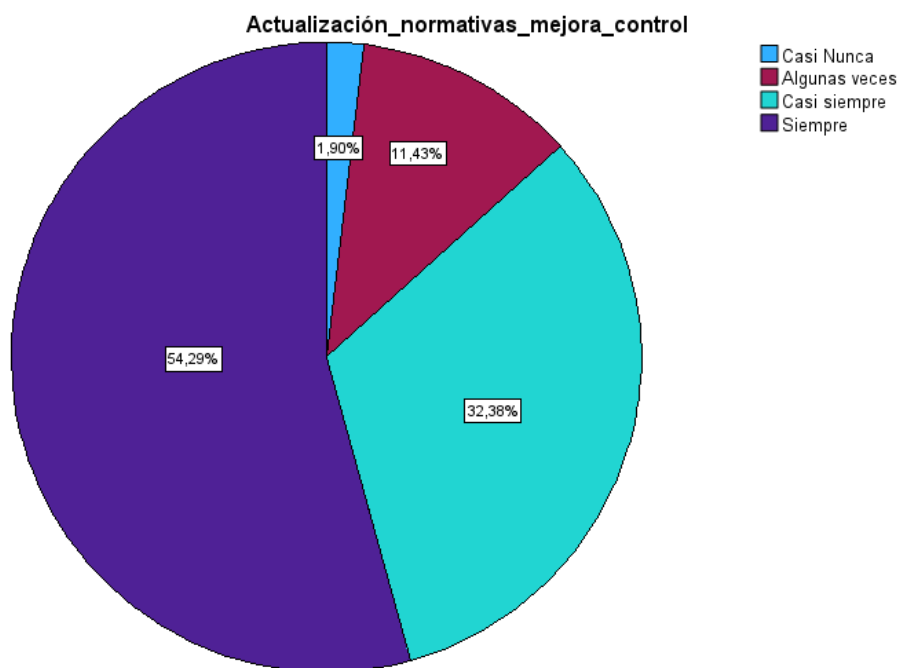


Figura 15 Estadística Actualización normativa mejora control

Análisis:

El análisis de los datos sobre la actualización de normativas y su impacto en la mejora del control muestra una percepción generalmente positiva entre los encuestados. Un 54,3% considera que la actualización de normativas mejora siempre el control, mientras que un 32,4% opina que esto ocurre casi siempre. Un 11,4% menciona que la actualización de normativas lo mejora algunas veces, lo que aún refleja un impacto positivo, aunque con menor consistencia. Solo un 1,9% de los encuestados responde que nunca contribuye a mejorar el control. Estos resultados sugieren que la mayoría de los participantes perciben la actualización de normativas como una herramienta efectiva y clave para mejorar los controles, aunque siempre hay espacio para garantizar su efectividad en todos los casos.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Pregunta 1. ¿La implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional se refleja en una mejora significativa del desempeño del personal?

Capacitación mejora desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	14	13,3	13,3	15,2
	Casi siempre	28	26,7	26,7	41,9
	Siempre	61	58,1	58,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 16 Capacitación mejora desempeño

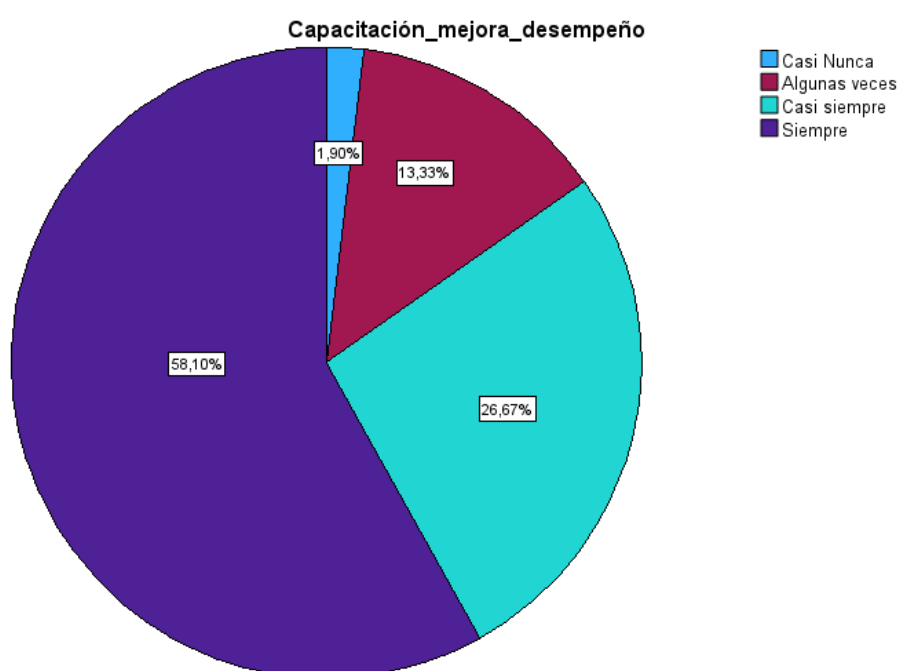


Figura 16 Estadística Capacitación mejora desempeño

Análisis:

El análisis de los datos sobre la relación entre la capacitación y la mejora del desempeño muestra una clara tendencia positiva. Un 58,1% de los encuestados considera que la capacitación mejora siempre el desempeño, mientras que un 26,7% opina que lo hace casi siempre. Un 13,3% menciona que la capacitación mejora el desempeño algunas veces, lo que aún refleja una contribución significativa, aunque no de manera constante. Solo un 1,9% de los participantes considera que la capacitación nunca mejora el desempeño. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados ve la capacitación como un factor crucial para mejorar el desempeño, con una alta valoración en su efectividad.

Pregunta 2. ¿La gestión integral del talento humano fortalece el clima laboral y fomenta la unión de los equipos de trabajo?

Gestión talento humano fortalece clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	4	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	14	13,3	13,5	17,3
	Casi siempre	36	34,3	34,6	51,9
	Siempre	50	47,6	48,1	100,0
	Total	104	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		105	100,0		

Tabla 17 Fortalecimiento Clima laboral

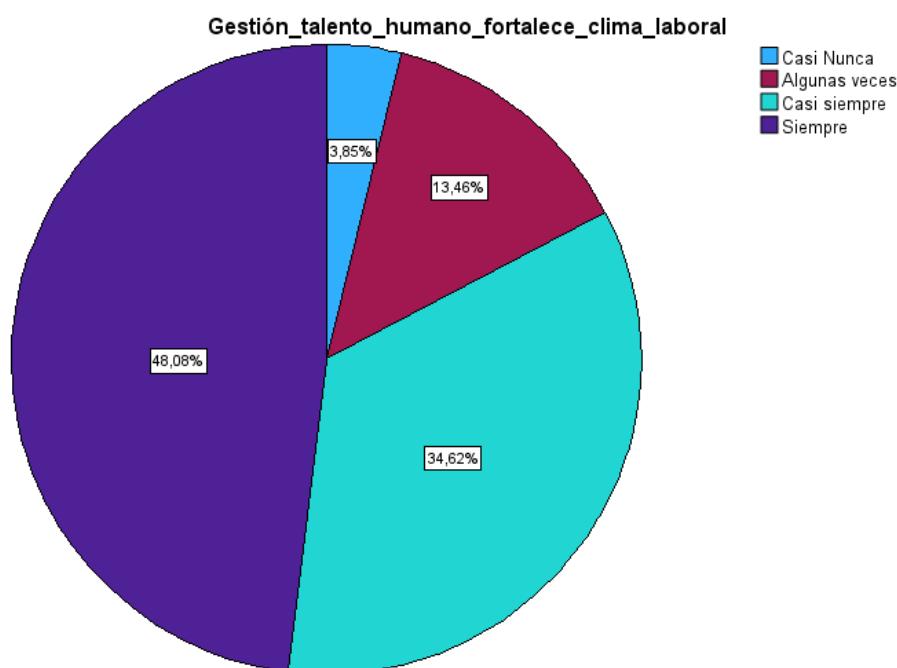


Figura 17 Gestión de Talento Humano Fortalece Clima Laboral

Análisis:

Los datos sobre la gestión del talento humano y su relación con el fortalecimiento del clima laboral revelan una tendencia mayoritariamente positiva. Un 48,1% de los encuestados afirma que la gestión del talento humano siempre fortalece el clima laboral,

y un 34,6% considera que lo hace casi siempre. Un 13,5% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que indica que, aunque la relación no siempre es constante, la gestión del talento humano tiene un impacto positivo en el clima laboral. Solo un 3,9% de los participantes opina que nunca contribuye a mejorar el ambiente de trabajo. Además, hay una respuesta marcada como "perdidos en el sistema", que no afecta el análisis principal, ya que es una mínima proporción. En general, los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados ve en la gestión del talento humano una herramienta clave para mejorar el clima laboral.

Pregunta 3 ¿Los procesos de selección y reclutamiento aseguran la incorporación de competencias adecuadas a las necesidades organizacionales?

Selección_y_reclutamiento_garantizan_competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	4	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	17	16,2	16,2	20,0
	Casi siempre	36	34,3	34,3	54,3
	Siempre	48	45,7	45,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 18 Selección y Reclutamiento garantizan competencia

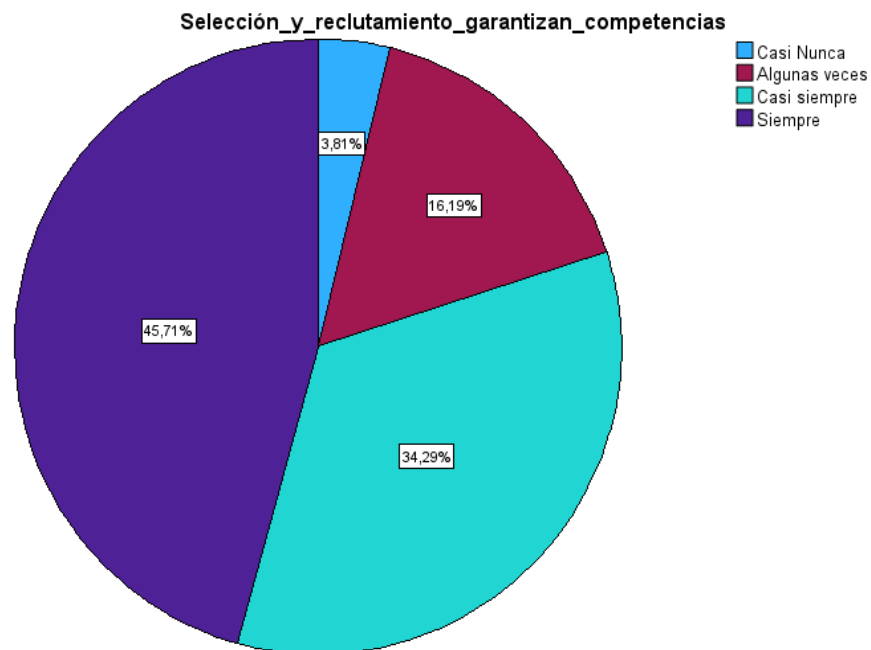


Figura 18 Selección y reclutamiento que garantizan competencias

Análisis:

El análisis de los datos sobre la relación entre selección y reclutamiento y la garantía de competencias muestra una visión mayoritariamente positiva. Un 45,7% de los encuestados considera que el proceso de selección y reclutamiento siempre garantiza las competencias necesarias, mientras que un 34,3% opina que lo hace casi siempre. Un 16,2% menciona que esto ocurre algunas veces, sugiriendo que, aunque el proceso de selección es efectivo en su mayoría, no siempre asegura las competencias adecuadas. Solo un 3,9% de los participantes considera que nunca se garantizan las competencias a través de este proceso. Estos resultados indican que, en general, la mayoría de los encuestados confía en que la selección y reclutamiento son procesos efectivos para asegurar que las personas cuenten con las competencias necesarias para el puesto.

Pregunta 4 ¿La eficacia de la comunicación interna en el área de talento humano facilita la aplicación de estrategias de desarrollo?

Comunicación_interna_impulsa_desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Casi Nunca	3	2,9	2,9	4,8
	Algunas veces	18	17,1	17,1	21,9
	Casi siempre	35	33,3	33,3	55,2
	Siempre	47	44,8	44,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 19 Comunicación Interna impulsa Desarrollo

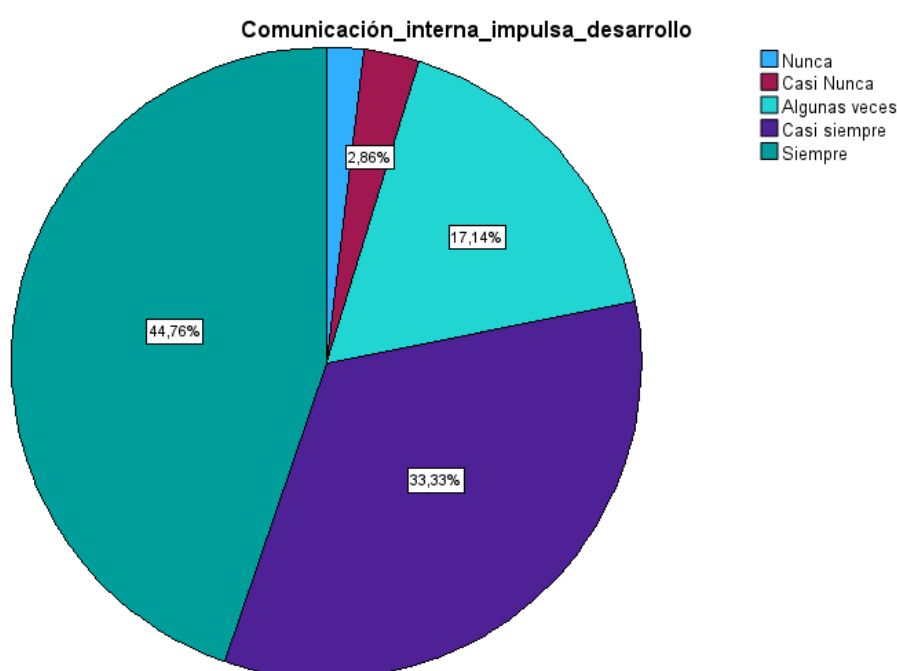


Figura 19 Comunicación Interna impulsa Desarrollo

Análisis:

El análisis de los datos sobre el impacto de la comunicación interna en el impulso del desarrollo muestra una percepción en su mayoría positiva. Un 44,9% de los encuestados considera que la comunicación interna siempre impulsa el desarrollo, mientras que un 33,3% opina que lo hace casi siempre. Un 17,1% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que sugiere que, aunque la comunicación interna tiene un impacto positivo, no siempre se percibe de manera constante. Solo un 2,9% opina que la comunicación interna casi

nunca impulsa el desarrollo, y un 1,9% considera que nunca lo hace. Estos resultados indican que, en general, la comunicación interna es vista como un factor importante para el impulso del desarrollo dentro de la organización, aunque con algunos matices en cuanto a su efectividad en todos los casos.

Pregunta 5 ¿Los sistemas de incentivos y reconocimientos están alineados con el desempeño y expectativas, potenciando la motivación del personal?

Incentivos_alineados_motivan_desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	4,8	4,8	4,8
	Casi Nunca	4	3,8	3,8	8,6
	Algunas veces	18	17,1	17,1	25,7
	Casi siempre	31	29,5	29,5	55,2
	Siempre	47	44,8	44,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 20 Incentivos alineados motivan desempeño

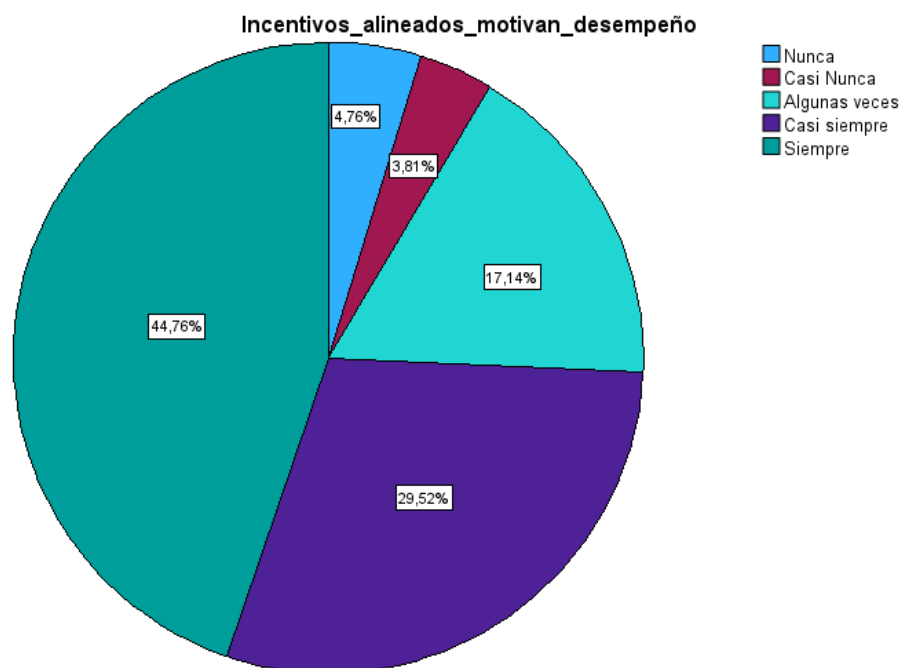


Figura 20 Incentivos alineados motivan desempeño

Análisis:

El análisis de los datos sobre la relación entre incentivos alineados y la motivación del desempeño muestra una mayoría de respuestas positivas. Un 44,8% de los encuestados considera que los incentivos alineados siempre motivan el desempeño, mientras que un 29,5% opina que lo hacen casi siempre. Un 17,1% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que indica que, aunque los incentivos pueden tener un impacto, no siempre logran motivar de manera consistente. Solo un 3,8% considera que los incentivos casi nunca motivan el desempeño, y un 4,8% responde que nunca lo hacen. Estos resultados sugieren que, en general, los incentivos alineados son percibidos como una herramienta importante para impulsar el desempeño, aunque hay una pequeña proporción de encuestados que no los ve tan efectivos en todos los casos.

PREGUNTAS RELACIONADAS

Pregunta 1. ¿La integración de procesos de control administrativo y gestión del talento humano se traduce en una mayor eficiencia operativa de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	3	2,9	2,9	2,9
	Algunas veces	17	16,2	16,3	19,2
	Casi siempre	37	35,2	35,6	54,8
	Siempre	47	44,8	45,2	100,0
	Total	104	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		105	100,0		

Tabla 21 Integración control Talento humano mejora eficiencia

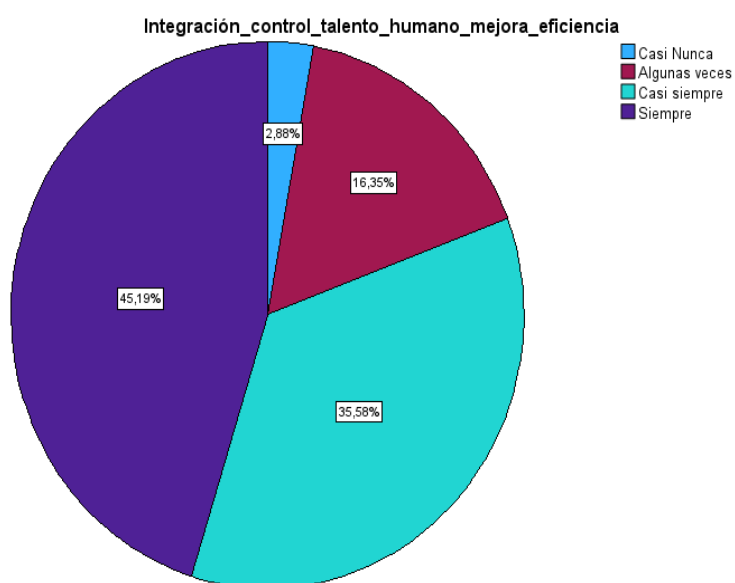


Figura 21 Estadística Integración Control Talento Humano mejora eficiencia

Análisis:

La relación entre selección y reclutamiento y la garantía de competencias muestra una evaluación en su mayoría positiva. Un 45,2% de los encuestados considera que la selección y reclutamiento siempre garantizan las competencias necesarias, mientras que un 35,6% opina que lo hacen casi siempre. Un 16,3% menciona que esto ocurre algunas

veces, lo que indica que, aunque el proceso de selección es efectivo en su mayoría, no siempre asegura las competencias adecuadas. Solo un 2,9% de los participantes considera que nunca se garantizan las competencias a través de este proceso. Además, hay una respuesta marcada como "perdidos en el sistema", lo que no afecta de manera significativa el análisis. Los resultados reflejan que una gran parte de los encuestados confía en la selección y reclutamiento como procesos efectivos para asegurar que los candidatos cuenten con las competencias necesarias para sus puestos.

Pregunta 2 ¿Un control administrativo riguroso contribuye de manera significativa a la mejora continua y al desarrollo profesional de los empleados?

Control_riguroso_impulsa_desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,0	1,0	1,0
	Casi Nunca	3	2,9	2,9	3,9
	Algunas veces	23	21,9	22,3	26,2
	Casi siempre	33	31,4	32,0	58,3
	Siempre	43	41,0	41,7	100,0
	Total	103	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,9		
Total		105	100,0		

Tabla 22 Control Riguroso impulsa Desarrollo

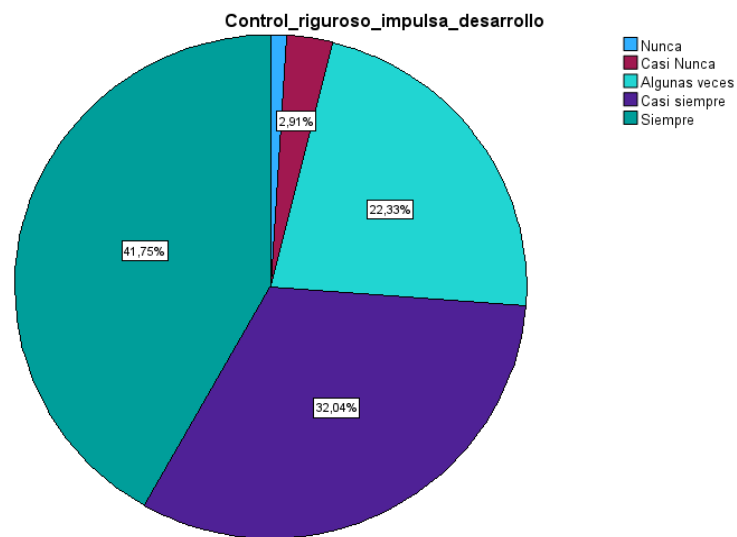


Figura 22 Estadística Control Riguroso impulsa desarrollo

Análisis:

El análisis de los datos sobre el impacto del control riguroso en el impulso del desarrollo revela una percepción mayoritariamente positiva, aunque con algunas diferencias en la consistencia de la relación. Un 41,7% de los encuestados considera que un control riguroso siempre impulsa el desarrollo, mientras que un 31,4% opina que lo hace casi siempre. Un 22,3% menciona que esto ocurre algunas veces, sugiriendo que, aunque el control riguroso tiene un impacto positivo, no siempre se percibe de manera constante. Solo un 2,9% considera que el control riguroso casi nunca impulsa el desarrollo, y un 1% menciona que nunca lo hace. Además, hay una pequeña proporción de respuestas marcadas como "perdidos de sistema" (1,9%), que no afecta significativamente el análisis. En general, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados considera que el control riguroso tiene un efecto positivo en el desarrollo, aunque con algunas variaciones en su impacto según el contexto.

Pregunta 3 ¿La coordinación interdepartamental entre control administrativo y gestión del talento humano es esencial para alcanzar los objetivos institucionales?

Coordinación_interdepartamental_fortalece_objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	14	13,3	13,3	15,2
	Casi siempre	29	27,6	27,6	42,9
	Siempre	60	57,1	57,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 23 Coordinación Interdepartamental fortalece objetivos

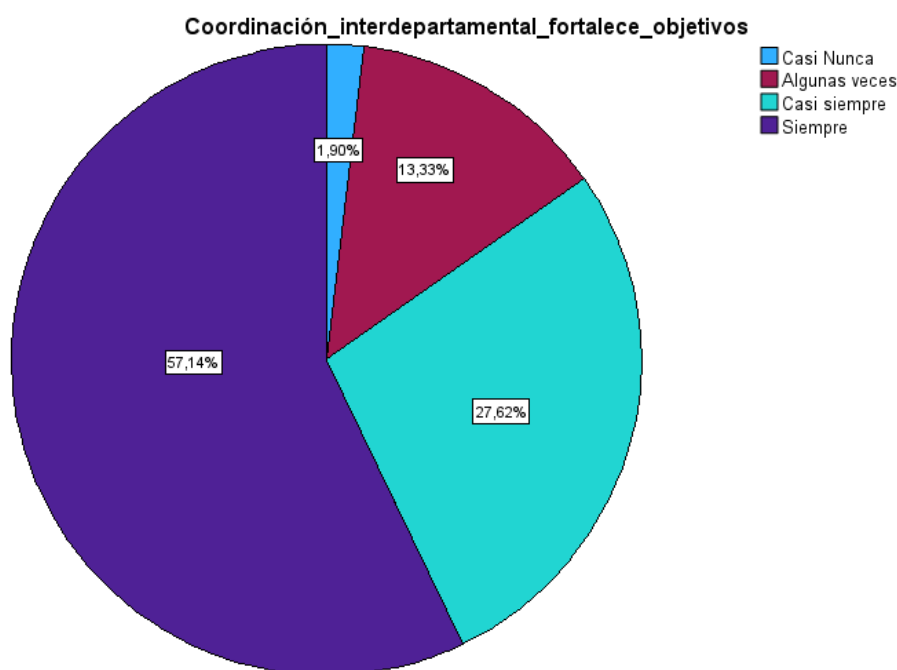


Figura 23 Estadística Coordinación Interdepartamental fortalece objetivos

Análisis:

El análisis de los datos sobre la coordinación interdepartamental y su impacto en el fortalecimiento de los objetivos muestra una clara percepción positiva. Un 57,1% de los encuestados considera que la coordinación interdepartamental siempre fortalece los objetivos, mientras que un 27,6% opina que lo hace casi siempre. Un 13,3% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que indica que la coordinación tiene un impacto positivo, aunque no siempre es percibida de manera constante. Solo un 1,9% de los

participantes considera que la coordinación interdepartamental casi nunca fortalece los objetivos. En general, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados valora la coordinación interdepartamental como un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva.

Pregunta 4. ¿La coordinación entre los procesos de control y la gestión del talento humano se refleja en la optimización de recursos y tiempos de respuesta?

Coordinación_optimiza_recursos_y_tiempos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Algunas veces	18	17,1	17,1	19,0
	Casi siempre	34	32,4	32,4	51,4
	Siempre	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabla 24 Coordinación optimiza recursos y tiempos

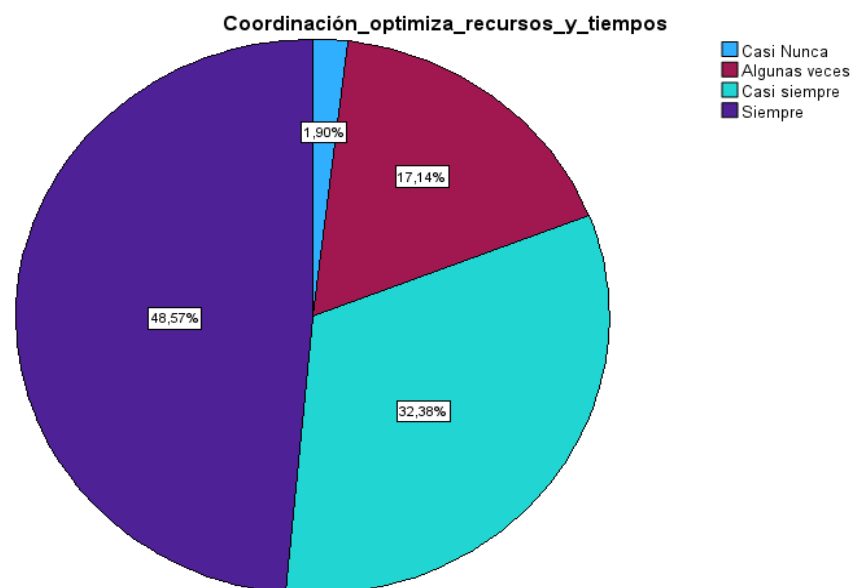


Figura 24 Estadística Coordinación optimiza recursos y tiempos

Análisis:

El análisis de los datos sobre la coordinación y su capacidad para optimizar recursos y tiempos refleja una percepción mayoritariamente positiva. Un 48,6% de los encuestados considera que la coordinación siempre optimiza recursos y tiempos, mientras que un 32,4% opina que lo hace casi siempre. Un 17,1% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que sugiere que, aunque la coordinación tiene un impacto positivo, no siempre es percibida de manera constante en todos los casos. Solo un 1,9% de los participantes considera que la coordinación casi nunca optimiza recursos y tiempos. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados valora la coordinación como un elemento crucial para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y tiempos dentro de la organización.

Pregunta 5. ¿La implementación de herramientas tecnológicas integradas facilita una interrelación efectiva entre el control administrativo y la gestión de recursos humanos?

Tecnología_integrada_mejora_interrelación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,0	1,0	1,0
	Casi Nunca	1	1,0	1,0	1,9
	Algunas veces	16	15,2	15,2	17,1
	Casi siempre	34	32,4	32,4	49,5
	Siempre	53	50,5	50,5	100,0
	Total		105	100,0	100,0

Tabla 25 tecnología integrada mejora interacción

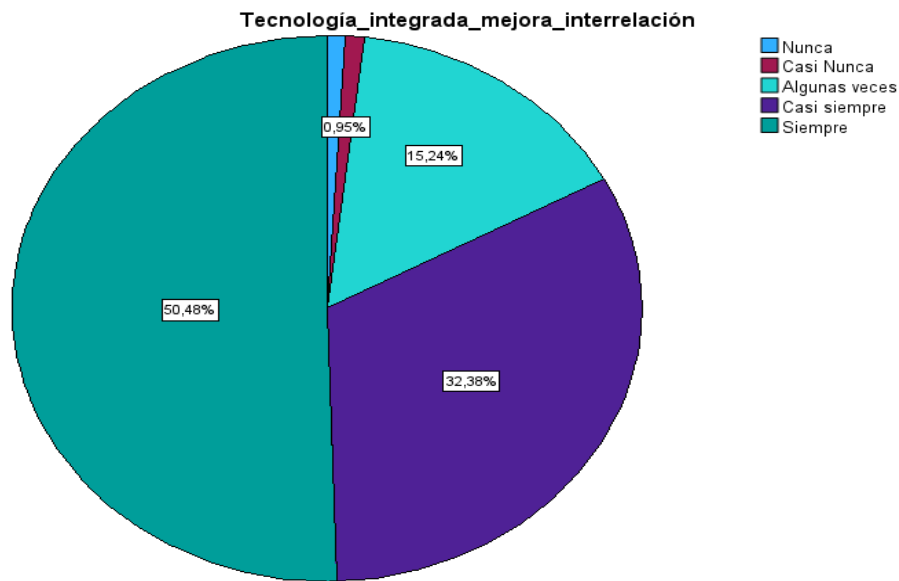


Figura 25 Estadística Tecnología integrada mejora interrelación

Análisis:

El análisis de los datos sobre la tecnología integrada y su impacto en la mejora de la interrelación muestra una respuesta mayoritariamente positiva. Un 50,5% de los encuestados considera que la tecnología integrada siempre mejora la interrelación, mientras que un 32,4% opina que lo hace casi siempre. Un 15,2% menciona que esto ocurre algunas veces, lo que sugiere que, aunque la tecnología integrada tiene un impacto positivo, no siempre es percibida de manera constante. Solo un 1% de los participantes considera que la tecnología nunca mejora la interrelación, y un 1% también opina que casi nunca tiene ese efecto. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados ve a la tecnología integrada como un elemento clave para mejorar las interacciones y la colaboración dentro de la organización.

Resultados de la Entrevista

La entrevista fue realizada a la MGS. Daniela Febres Cordero, quien actualmente se desempeña como Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil. En su rol, la Subsecretaria Febres Cordero tiene la responsabilidad de gestionar y supervisar los

procesos educativos dentro del distrito, implementando políticas y estrategias que contribuyen al fortalecimiento del sistema educativo local. Con su experiencia en la administración pública y en el ámbito educativo, la entrevista permitió obtener valiosas perspectivas sobre el impacto de los procesos administrativos, la gestión del talento humano y el desarrollo institucional en la educación, brindando un panorama claro sobre los retos y avances en su área de competencia.

Entrevista:

Entrevistadora:

Como primera pregunta, nosotros tenemos para usted, Máster, desde su experiencia como máxima autoridad, ¿cómo considera que los procesos del control administrativo han contribuido al fortalecimiento institucional de la subsecretaría, especialmente en lo relacionado con la formación y el desarrollo del personal?

MGS. Daniela Febres Cordero:

Bueno, yo creo que hay un antes y un después. Creo que algo que sí ha cambiado y ha mejorado es la vinculación de no solo los analistas, sino también ya las cabezas, en este caso los directores, obviamente el director encargado y también subsecretaría, o sea, la subsecretaría como tal. Yo creo que eso es como clave en los procesos, porque muchas veces dejamos, como todo es tan mecánico, o sea, que lo maneje no más el analista y perdemos mucho el fondo del tema.

Y ahí, en el momento que se vuelve todo mecanizado, se pierden de vista los errores, los procesos son cambiantes. Muchas veces pudieron haber sido procesos antiguos, muy burocráticos, donde tenemos un paso que ya ahorita no es necesario, en su momento lo fue, ahorita ya no. Entonces, yo creo que eso es algo que sí puedo como un poco puntualizar que ha podido mejorarse.

Creo todavía que hay muchísimas cosas por mejorar y creo que eso es un trabajo en conjunto que deberíamos hacer o dar las observaciones a la planta central, porque hay ciertos temas que yo veo, yo percibo que lo hacen por costumbre, más no por normativa, ¿ya? Entonces, en el momento que cambiamos y rompemos esa costumbre, algo

innecesario, creo que todo cambia, pero hay que romper como pequeños paradigmas de costumbres desde quito hasta el nivel desconcentrado.

Entrevistadora:

¿Considera que las políticas actuales de gestión del talento humano permiten un desarrollo profesional real y sostenido en los servidores públicos de la institución? ¿Qué mejoras se podrían implementar?

MGS. Daniela Febres Cordero:

Realmente no, te voy a ser súper sincera. Yo no creo el desarrollo del personal como tal, como que me permite a mí desarrollarme como servidor público, no es algo que lo percibo como entidad. Tal vez sí en los procedimientos administrativos, es decir, los procedimientos, vacaciones, o sea, una vez más, todo lo mecanizado, todo lo que debe existir, o sea, el tema de jubilaciones, o sea, temas muy específicos, pero que yo perciba que realmente a mi talento humano está velando por cada uno de mis servidores de cómo vas a terminar, mira, esto es el plan que puedes tener, no es algo que lo percibo, y no solo aquí, yo creo que a nivel general en el sector público, porque creo que el sector público en la parte de talento humano está muy enfocado 100% y únicamente a cumplir procedimientos, procedimientos que tienen que cumplir por normativa, pero yo no veo que va más allá como si nos fuéramos una empresa privada, en donde ven una carrera, cómo vas a crecer en el tiempo, cómo te vas sintiendo, indistintamente que hay, yo sé que está toda esa página del clima laboral y todo lo demás, que eso sí creo que es algo que nosotros hemos cambiado en estos dos años, siento que hay como mayor colaboración, siento que hay como otro tipo de dinámicas con talento humano, pero así como decirte que están desarrollando el potencial de mi equipo, no es algo que realmente te puedo decir que digo chuta, y no por falla por si acaso del personal, porque es un personal muy entregado, es por la misma normativa, porque es como que te encasilla a que esto es lo que haces, no te salgas de aquí porque eso no está en la normativa, ¿me explico? Entonces como que no te permite innovar, entonces ese es mi punto de vista.

Entrevistadora:

Muchas gracias Máster, tercera pregunta, en su visión institucional, ¿cómo se puede lograr una verdadera alineación entre el crecimiento profesional de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la subsecretaría?

MGS. Daniela Febres Cordero:

¿Sabes qué? Yo no le veo mayor complejidad, simplemente creo que tiene que haber una hoja de ruta, en el momento que se puede establecer una hoja de ruta de que queremos trabajar este año en particular en beneficio de nuestros empleados, que no tenga que ver necesariamente con la normativa, que sabemos que tenemos que cumplirla, sino salirnos un poco del cajón, creo que ese es el primer paso, y lo demás viene por añadidura, porque realmente es un tema simplemente de ver ideas, o sea no le veo la complejidad del tema, pero entiendo también que la carga administrativa del talento humano no te da tiempo tampoco para que te puedas salir de ese cajón y que puedas ir innovando nuevas ideas, entonces si es complejo, o sea es como yo siempre pongo esta como análisis, es como los profes por ejemplo, tienen mucha carga administrativa y no tienen mucho tiempo para planificar, para mí pasa lo mismo en el talento humano, insisto, en el sector público, por ende en la subsecretaría, tienen tanto tema administrativo, tantas normativas que cumplir, tantos procesos, que no te permite, y no te va a permitir realmente ir innovando en todas estas partes interesantes que pudieras hacer para los servidores públicos.

Entrevistadora:

Muchísimas gracias Máster por su aporte.

MGS. Daniela Febres Cordero:

Muy bien chicas.

Análisis de la entrevista

El análisis de la entrevista realizada a la MGS. Daniela Febres Cordero, Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil, proporciona una visión integral sobre la gestión educativa en el distrito, destacando tanto los avances como los desafíos que enfrenta la institución. A lo largo de la conversación, la Subsecretaria pone énfasis en la importancia de los procesos administrativos como un motor para el fortalecimiento institucional. Reconoce que, aunque ha habido mejoras significativas, especialmente en la vinculación de los analistas con los directores, persisten áreas que aún requieren ajustes. Señala que la mecanización excesiva de los procesos puede obstaculizar la comprensión profunda de los problemas y dificultar la innovación dentro de la institución.

En relación con la gestión del talento humano, Febres Cordero expresa su preocupación por la limitada percepción del desarrollo profesional de los servidores públicos, particularmente en el sector público, donde la normativa parece restringir la creatividad y la innovación. Aunque destaca avances en cuanto a la colaboración y el clima laboral en los últimos años, enfatiza que el crecimiento de los empleados debe estar más alineado con una visión de carrera a largo plazo, como se hace en las empresas privadas.

Sobre la alineación de los objetivos estratégicos de la subsecretaría con el crecimiento profesional, la Subsecretaria sostiene que la clave está en establecer una hoja de ruta clara que permita avanzar más allá de la normativa vigente. Sin embargo, reconoce que la carga administrativa en el sector público y la cantidad de procesos normativos dificultan la innovación y la planificación estratégica para el desarrollo profesional de los empleados.

Es por ello por lo que, la entrevista pone de manifiesto el compromiso de la Subsecretaria Febres Cordero con el desarrollo y la mejora continua en el sector educativo, aunque también expone las limitaciones que enfrenta debido a la rigidez de las normativas y la carga administrativa. Su perspectiva resalta la necesidad de un cambio cultural en la gestión pública para fomentar la innovación, la capacitación constante y el desarrollo profesional de los servidores públicos.

Prueba de Normalidad:

Tabla 26 Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GL	Sig.	Estadístico	GL	Sig.
Optimización Procesos	,352	102	,000	,710	102	,000
Tecnología corrige ineficiencias	,204	102	,000	,854	102	,000
Planificación estratégica mejora control administrativo	,306	102	,000	,775	102	,000
Rendición cuentas transparencia	,352	102	,000	,731	102	,000
Actualización normativas mejora control	,328	102	,000	,750	102	,000
Capacitación mejora desempeño	,351	102	,000	,729	102	,000

Gestión talento humano fortalece clima laboral	,291	102	,000	,782	102	,000
Selección y reclutamiento garantizan competencias	,275	102	,000	,800	102	,000
Comunicación interna impulsa desarrollo	,264	102	,000	,794	102	,000
Incentivos alineados motivan desempeño	,254	102	,000	,788	102	,000
Integración control talento humano mejora eficiencia	,284	102	,000	,794	102	,000
Control riguroso impulsa desarrollo	,256	102	,000	,815	102	,000
Coordinación interdepartamental fortalece objetivos	,340	102	,000	,742	102	,000
Coordinación optimiza recursos y tiempos	,295	102	,000	,786	102	,000
Tecnología integrada mejora interrelación	,299	102	,000	,768	102	,000

Prueba de hipótesis

Es menester consignar que en el caso de investigaciones cuantitativas no siempre es perentorio exigir la formulación de hipótesis; en este caso su formulación es importante por el tipo correlacional y descriptivo que se aplicará. Esto se debe a que la hipótesis ofrece un marco teórico que orienta la estructura de recopilación y análisis de los datos, así como la dopada y resultante interpretación. Esto de forma indirecta servirá de muchas maneras a la clarificación profunda del tema que se investiga. La validación estadística de las hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman, seleccionaron este método porque fuese idóneo con datos no paramétricos.

Esta técnica ampliamente reconocida en análisis cuantitativos permite:

Estimar la asociación monótonica entre variables ordinales o no normales.

Minimizar el impacto de valores extraños en los resultados a diferencia de métodos paramétricos como Pearson.

Cuantificar la intensidad y dirección de la relación mediante valores entre -1 (correlación inversa perfecta) y +1 (correlación directa perfecta).

Este enfoque robustece la validez interna del estudio, que también proporciona una base metodológica para inferencias causales limitadas siempre que se cumplan supuestas como la independencia de las observaciones.

Correlación de variables:

Tabla 27 Correlaciones de variable

		Correlaciones	
		Prom_Control Adm	Prom_TTHH
Rho de Spearman	Prom_ControlAdm	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	105
	Prom_TTHH	Coefficiente de correlación	,832**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	105

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En base a los datos recopilados, se establece que el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) obtuvo un valor de 0.832. Este coeficiente revela una asociación positiva significativa entre las variables de estudio, ya que se sitúa dentro del intervalo de 0.8 a 1 indicando una relación positiva alta, el hallazgo evidencia la conexión entre las variables Control Administrativo y Gestión del Talento Humano.

A su vez, con el resultado del nivel de significancia obtenido de 0,000 que al ser menor que el p-valor estándar de 0,05, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, el control administrativo si incide de manera significativa en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

La ilustración de la imagen dispersión de datos, sustenta la relación entre las variables objeto de estudio. Este análisis fortalece la validez de los hallazgos proporcionando una evidencia adicional de la relación identificada entre las variables estudiadas.

administrar, sino que cada institución debe adaptar sus procesos a su realidad específica. En conjunto, estas teorías ayudan a entender por qué es tan importante que el control administrativo se ajuste a las necesidades y características propias de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil.

En este sentido, los resultados obtenidos no solo confirman que la hipótesis del estudio es válida, sino que también resaltan lo importante que es lograr una conexión real y estratégica entre el control administrativo y la gestión del talento humano. Cuando ambas áreas trabajan de forma coordinada, se fortalece el funcionamiento interno de la institución, se mejora el desempeño del personal y, como resultado, se eleva la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

Finalmente, para dar cumplimiento a la segunda sección del objetivo específico 3, referente a proponer acciones que contribuyan al fortalecimiento institucional, es necesario establecer una estrategia institucional integrada para la excelencia organizacional mediante la implementación de un sistema articulado que concuerden los procesos de supervisión administrativa con la planificación estratégica de capital humano optimizando sinergias operativas se plantea:

PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER LA INSTITUCIÓN A TRAVÉS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo General

Analizar cómo las prácticas de control administrativo impactan y pueden mejorar la gestión del talento humano, promoviendo un mejor desempeño laboral, eficiencia organizacional y calidad en la prestación de servicios.

1. Estrategia 1: Definir el Objetivo y los Resultados que se Quieren Lograr.

- 1.1. Establecer una visión común entre todos los involucrados sobre cómo el control administrativo puede ayudar al personal.
- 1.2. Diseñar indicadores clave (KPIs) que midan de forma clara el impacto de la gestión administrativa en el trabajo del equipo humano.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Formular una declaración clara del objetivo	Documento de enfoque investigativo	Validación del comité técnico	Semana 1	Coordinador del Proyecto
Establecer resultados medibles (KPIs)	Matriz de indicadores	N.º de indicadores aprobados	Semana 2	Comité de Investigación

Tabla 29 Objetivos y Resultados

2. Estrategia 2: Revisar y Mejorar las Políticas Internas

Hacer una revisión colaborativa de las normas actuales para ver cuáles ayudan y cuáles entorpecen al personal.

2.1. Eliminar procesos duplicados o contradictorios que solo crean obstáculos.

2.2. Rediseñar las políticas con un enfoque práctico y moderno, que priorice resultados y bienestar del personal.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Auditoría de políticas administrativas y de RR. HH.	Informe de auditoría	N.º de procesos redundantes identificados	Semana 3	Auditoría Interna
Taller de actualización con actores clave	Minuta y nuevas directrices propuestas	Participación \geq 80 %	Semana 4	RR. HH. + Administración
Revisión de marcos de planificación, evaluación y contratación	Propuesta de rediseño	N.º de mejoras aplicadas	Semana 5	Comité Técnico

Tabla 30 resultados y bienestar del personal

3. Estrategia 3: Crear un Sistema de Seguimiento y Control

- 3.1. Desarrollar herramientas digitales, como tableros o listas de verificación, para hacer seguimiento del rendimiento en tiempo real.
- 3.2. Programar revisiones periódicas que ayuden a detectar oportunidades de mejora.
- 3.3. Recoger comentarios sobre el funcionamiento del sistema y hacer ajustes según lo que necesiten los equipos.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Diseño de tablero digital o check-list	Herramienta funcional	Tasa de uso ≥ 70 %	Mes 2	Unidad TIC
Programación de auditorías internas trimestrales	Calendario de auditorías	N.º de hallazgos relevantes	Trimestral	Control Interno
Feedback sobre desempeño del sistema	Reporte de mejoras	N.º de ajustes implementados	Mes 3	Comité de Seguimiento

Tabla 31 Sistema de Seguimiento y Control

4. Estrategia 4: Mejorar la Comunicación y el Trabajo en Equipo

- 4.1. Formar grupos de trabajo con personal de distintas áreas para fomentar la colaboración.
- 4.2. Usar herramientas digitales que faciliten la comunicación fluida entre los equipos.
- 4.3. Realizar reuniones frecuentes para tomar decisiones informadas y compartidas.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Creación de equipos multifuncionales	Acta de constitución	N.º de unidades representadas	Mes 2	RR. HH. + Administración

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Implementación de reuniones mensuales y plataforma colaborativa	Calendario + sistema activo	% de asistencia y registros digitales	Mensual	Coordinador de Talento

Tabla 32 Mejorar la Comunicación y el Trabajo en Equipo

5. Estrategia 5: Impulsar la Formación y el Crecimiento Profesional

- 5.1. Ofrecer talleres sobre gestión moderna y recursos humanos para actualizar conocimientos.
- 5.2. Capacitar al personal en herramientas digitales para mejorar su trabajo diario.
- 5.3. Fortalecer habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Talleres en técnicas administrativas y RR. HH. modernas	Agenda de capacitación	N.º de participantes capacitados	Mes 3	Unidad de Formación
Formación en herramientas digitales	Guías + sesiones prácticas	Incremento en uso de TIC ($\geq 30\%$)	Mes 3	TIC + RR. HH.
Desarrollo de habilidades blandas y toma de decisiones	Programa de competencias	Evaluación pre-post	Mes 4	Unidad de Desarrollo Humano

Tabla 33 Impulsar la Formación y el Crecimiento Profesional

6. Estrategia 6: Reconocer e Incentivar el Buen Desempeño

- 6.1. Crear un sistema de premios y reconocimientos para quienes propongan ideas o logren mejoras.
- 6.2. Organizar espacios periódicos donde se den comentarios constructivos sobre el desempeño.
- 6.3. Promover una cultura de mejora continua, donde todas las ideas sean bienvenidas.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Creación de programa de reconocimiento e innovación	Lineamientos + premios	N.º de propuestas innovadoras recibidas	Mes 4	Dirección de RR. HH.
Sesiones regulares de retroalimentación	Calendario y actas	N.º de mejoras derivadas	Bimensual	Comité Participativo

Tabla 34 Reconocer e Incentivar el Buen Desempeño

7. Estrategia 7: Evaluar, Ajustar y Replicar lo que Funciona

- 7.1. Hacer evaluaciones regulares para medir si las acciones han tenido efecto positivo.
- 7.2. Hacer cambios en los procesos según los resultados obtenidos y la retroalimentación del personal.
- 7.3. Aplicar las mejores prácticas en otras áreas de la organización para que los beneficios se extiendan.

Acción clave	Entregable	Indicador	Plazo	Responsable
Evaluaciones periódicas de impacto	Encuestas + entrevistas + análisis de datos	Cambios en desempeño y satisfacción	Mes 5	Coordinador de Evaluación
Ajuste continuo del plan con base en evidencia	Informe de iteración	N.º de procesos ajustados	Mes 6	Comité Técnico
Escalamiento de prácticas efectivas a otras áreas	Modelo replicable documentado	N.º de departamentos adoptantes	Mes 6	Dirección General

Tabla 35 Evaluación, ajuste y prácticas de la organización

8. Indicadores Clave de Éxito (KPIs)

Indicador	Línea Base	Meta 6 meses	Método de Verificación
Satisfacción del personal con procesos	—	↑ 20 %	Encuesta institucional
Tiempo de respuesta administrativa	—	↓ 25 %	Sistema integrado
Nivel de adopción del tablero de monitoreo	—	≥ 70 %	Plataforma digital
N.º de mejoras propuestas por empleados	—	≥ 10	Sistema de sugerencias
Evaluación de desempeño mejorado	—	↑ 15 % promedio	Reportes de RR. HH.

Tabla 36 Indicadores clave de éxito

9. Mecanismo de Gobernanza y Evaluación

- **Comité Coordinador del Proyecto**
Supervisión estratégica, recursos y resolución de bloqueos.
- **Equipo Técnico-Ejecutor**
Implementación y ajustes del plan, validación en terreno.
- **Unidad de Evaluación y Monitoreo**
Emisión de reportes periódicos, recomendaciones para mejora.

10. Resultados Esperados (a 6 meses)

- Integración efectiva del control administrativo con la gestión de talento humano.
- Políticas más ágiles, transparentes y alineadas a desempeño.
- Equipos empoderados con herramientas digitales y habilidades actualizadas.
- Cultura de mejora continua sustentada por feedback real y colaborativo.

CONCLUSIONES

Conclusión del objetivo general

Efecto del Control Administrativo: Nuestro estudio demuestra que el control administrativo influye significativamente en la gestión del talento humano de la Subsecretaría de Educación Guayaquil. Un control administrativo eficiente asegura que el recurso humano sea aprovechado de manera óptima, alineándose con los objetivos institucionales y mejorando el desempeño general

Conclusión de los objetivos específicos:

- **Fundamentos Teóricos:** Nuestra investigación se fundamenta en el marco teórico del control administrativo y la gestión del talento humano como elementos estratégicos en la gestión institucional. La importancia de estos elementos fomenta una cultura de responsabilidad y transparencia, siendo esenciales para una administración pública eficaz.
- **Caracterización de las Prácticas en la Subsecretaría de Educación.** La interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta del control administrativo y la gestión del talento humano evidenció que existen lagunas en la implementación de las normas y procedimientos establecidos. Esta falta de alineación dificulta el logro de los objetivos institucionales y afecta la prestación de servicios.
- **Relación entre Control y Gestión:** El estudio determinó una relación positiva entre el control administrativo y la gestión del talento humano. Esta relación resalta la necesidad de estrategias integradas que potencien ambas áreas, contribuyendo en última instancia al fortalecimiento institucional.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Analizar la influencia del control administrativo en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación de Guayaquil, con el propósito de identificar las limitaciones en la aplicación de normas y procedimientos, promover la adopción de estrategias integradas y establecer mecanismos de evaluación que fortalezcan la eficiencia institucional, la calidad del servicio y una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la transparencia.

- **Fortalecer los mecanismos de control administrativo y gestión del talento humano:** Se recomienda fortalecer los mecanismos de control administrativo y talento humano en la en la Subsecretaría de Educación. Esto se puede lograr mediante la implementación de auditorías y evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes y procedimientos establecidos, mejorando así la eficiencia, la transparencia y mejora continua en la gestión operativa. Además de la implementación y desarrollo de programas de capacitación que se enfoquen en los aspectos teóricos del control administrativo y la gestión del talento humano. Equiparando al personal en los conocimientos y habilidades necesarios para administrar eficazmente los recursos y adherirse a las políticas institucionales, fomentando una cultura de integridad y responsabilidad de los funcionarios, lo cual potenciará la confianza y la colaboración dentro de la institución.

- **En las características de las Prácticas:** Es aconsejable alinear las estrategias de gestión del talento humano con los objetivos del control administrativo, con el fin de optimizar el uso de las competencias del personal en función del cumplimiento de las metas institucionales y mejorar la calidad del servicio. Para lograrlo, resulta fundamental establecer mecanismos sistemáticos de retroalimentación que identifiquen las áreas de mejora. De igual manera se sugiere llevar a cabo auditorías internas orientadas a detectar debilidades en la aplicación de normas y

procedimientos, lo que permitirá actualizar los manuales institucionales y asegurar una adecuada difusión e implementación en todos los niveles de la organización.

- **Considerando la relación positiva identificada entre el control administrativo y la gestión del talento humano:** se recomienda diseñar estrategias que integren de manera coordinada ambos componentes. Estas estrategias deben ser enlazadas a la planificación, supervisión y desarrollo del recurso humano con mecanismos efectivos de control, con el objetivo de mejorar la eficiencia institucional. Además, es fundamental establecer sistemas de evaluación y monitoreo que permitan verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, así como medir su impacto tanto en el desempeño del personal, como en la calidad del servicio que ofrece la institución.

REFERENCIAS

- Perez Peña, F., Cobaisse Ibañez, M., Villagran, S., y Alvarado, R. (2023). Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud. *Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud*.
<https://doi.org/http://doi.org/10.5867/medwave.2023.10.2767>
- Adrianzén, P. L., y Ayala-Mena, G. (2022). El Talento Humano como Recurso para la Competitividad en la Gestión Pública. <http://centrosureditorial.com/ind>
- Aguilera, R. R., Cedeño Cevallos, D. V., Zambrano Rodríguez, , H. Y., y Tumbaco Tumbaco, A. A. (2024). LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE EL ENFOQUE DE LA APLICACIÓN DE NORMATIVAS EN EL ECUADOR. *LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE EL ENFOQUE DE LA APLICACIÓN DE NORMATIVAS EN EL ECUADOR*, 27, 205-216. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2614>
- Alarcón, Galicia; Balderrama Trápaga; Navarro;. (2017). *Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual*. REVISTA SCIELO. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>
- Anamey, M. M., Plua Parrales, N. V., y Chiquito Tigua, G. P. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Rol del talento humano en las organizaciones públicas*, 25(1), 20-34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953049>
- Anchundia Bailón, F. J., y Morejón Santistevan , M. (2024). Gestión administrativa de la Dirección de Gestión Financiera del GAD Municipal del cantón Santa Ana. *Gestión administrativa de la Dirección de Gestión Financiera del GAD Municipal del cantón Santa Ana*, 6, 437-446.
<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i1.1012>
- Ayax, M.-S. C. (2018). *Intervalos de confianza para la diferencia entre coeficientes de validez de contenido (V Aiken): Una sintaxis SPSS*. Annals of Psychology. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.283481>
- Azín, D. R.-G., Sariha Moya Angulo, Arturo Félix Wong, Zaida Rovira Jurado, y Mónica Palencia Núñez. (02 de 2024). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf>.

<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf>.

Baque, J., y Rodriguez, G. (2024). EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL PEDRO CARBO. *EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL PEDRO CARBO*.

Cabrera, Erazo, Narváez, y Rodriguez. (2020). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *Revista DIALNET*, 7(12), 696-724. <https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v7i12.446>

Cadena-Santana. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *La administración del talento humano en las empresas del sector público.*, Vol. 2(núm. 4), 13.

Caniago, y Aspizain. (2024). Analysis of Organizational Structure and Integrated Coordination on Organizational Growth. 4(3).

Carazas Chavez, J., Alarcon Diaz, O., Gonzales Vasquez, C., y Zapata Garay, M. C. (2023). La gestión del talento humano en las entidades públicas: Una revisión Literatura. *Revista de Climatología*, 23. <https://doi.org/DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.3507-3513>

Carrasco Vega, Y., Mendoza Virhuez, N., López Cuadra, Y., Mori Zavaleta, R., y Alvarado Ibáñez, J. (09 de 10 de 2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000500557&script=sci_arttext&tlng=en

Caycho-Rodríguez; Ventura-León;. (2017). *El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad* (Vol. 15). CINDE REVISIONES. <https://www.redalyc.org/journal/773/77349627039/html/>

Celis, F. (8 de June de 2021). Cambio Organizacional un método que dinamiza la transformación. *Revista SCIELO*(88). <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

- Chávez Ordinola, L. T., Lozano Levano, C., y Cajavilca Lagos, W. O. (2024). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática*.
<https://zenodo.org/records/12734758>
- Chávez-Haro, Castelo-Salazar, y Villacis-Uvidia. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 2020, 5(18), 16-29.
- Chiavenato, I. (2009). *Aministracion de Recursos Humanos -el capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chunga, F., Cuadra Morales, Mendoza , y Saldaña. (2022). Sistema de control administrativo para la eficiencia en compromisos de desempeño de una Ugel peruana. *REVISTA SCIELO*, 18(89).
[cielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000600423](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000600423)
- Cisneros; Guevara; s Urdánigo; Garcés;. (2022). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la*. Revsiat Dialnet. <https://doi.org/DOI:>
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>
- Coronel, H., y Medina . (2022). *Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú*. REVISTA SCIELO.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Díaz Muñoz, G. A., y Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29-48.
https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Educación, G. V. (01 de 2012). ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/ACTUALIZADO-CODIFICACION-ACUERDO-020-12-ESTATUTO-13-II-2016.pdf>

- Educación, M. d. (s.f.). ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA.
https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Espinoza Beltran, V., y Cachipueno Espinoza, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *revistas.uees.edu.ec PODIUM*(45), 33-52.
<https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Europa, P. (21T11:40:30 +02:00 de 10 de 2024). *La Inspección educativa en Andalucía hará un seguimiento electrónico de las ausencias de los profesores.*
<https://www.europapress.es/andalucia/educacion-00651/noticia-inspeccion-educativa-andalucia-hara-seguimiento-electronico-ausencias-profesores-20241021114030.html>
- Felix, D. I. (2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independenci. *revistas.unife.edu.pe*, 17(1), 173-186.
<https://doi.org/10.33539/lumen.2021.v17n1.2396>
- Fierro, F.A. Benavides, , y Andrade, J.M. (2020). Cambio Organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. (4), 131-147. <https://orcid.org/0000-0003-1593-6226>
- Fonteboa, A. (diciembre de 2018). Visión actual al sistema de control interno en las entidades cubanas. *revista cubana de finanzas y precios*, 2(4), 37-44.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84985925/113-libre.pdf?1650989905=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVision_actual_al_sistema_de_control_interno.pdf&Expires=1743698715&Signature=ea8wQNuFSUP~Bj8xGnvikCbVJTDEcMmRF0IU4Tw3fG3yTHo9RKz9ykvnsu
- Full article: Understanding and managing business—development hybrids: an institutional logics case analysis.* (s.f.).
- Galvis, O. d., Montes Salazar, C., y Mejía Soto, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno. 23(104), 47-75.

https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=4v3877YAAAAJ&citation_for_view=4v3877YAAAAJ:u-x6o8ySG0sC

García, B. (2020). *Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo*. REVISTA SCIELO.

<https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>

García, F. J. (2021). EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA DIMENSIONAR LA GESTIÓN FINANCIERA Y SUS ALTERNATIVAS DE MEJORAS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL. *EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA DIMENSIONAR LA GESTIÓN FINANCIERA Y SUS ALTERNATIVAS DE MEJORAS EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL*, 4(2), 108-122. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2226

Guillermo, S. R. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Gestión humana: tendencias y perspectivas*, 24(107), 23. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)

Hernández-Sampieri. (2014). *Selección de la muestra* (6ta. edición ed., Vol. 6). Revista Metodología de la Investigación.

<https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEE/MPPGEET7IE2/modulo1/documentos/m1-Doc13-SistemaSorteoTombola.pdf>

Holguín Dueñas, B. L., y Moreno Cevallos, J. R. (2024). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública y el desempeño organizacional.: Human talent management drives efficiency in public administration and organizational performance. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(2), 2614-2628.

<https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.387>

Jiménez, L., y Vélez, E. (2024). Selección de personal y su incidencia en los procesos administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(5), 394-414.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2619>

- Kaplan, Robert S., y Norton. (1996-01-01). *strategic learning & the balanced scorecard*. *strategic learning & the balanced scorecard*, 24(5), 18-24.
<https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Laurente, C., y Jurado, E. (2023). CONTROL INTERNO EN PROCESO DE ADQUISICIÓN EN LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA PERUANA. *Revista Oeconomica*, 3(2), 28-35.
<https://doi.org/10.54943/revoec.v3i2.287>
- López, A. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *revista Scielo*, 12(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2073-60612018000200004&script=sci_arttext
- Marín, E. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional*, 14.
- Martinez, y Ruiz. (2012). *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. repositorio Universidad Nacional de Colombia.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11038>
- Medina, Rodríguez; Poblano-Ojinaga; Alvarado Tarango; González Torres; Rodríguez Borbón;. (2017). *Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
<https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Mendivel, R., Soledad, C., y Sanchez, A. (2020). Gestión Administrativa y Gestión del Talento Humano por Competencia en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chachamayo. *CONRADO | Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 1990-8644*, 16(72), 7.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000100262&script=sci_arttext#aff3

- Mera, M., Plua Parrales, N., y Chiquito Tigua, G. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Rol del talento humano en las organizaciones públicas*, 25(1), 20-34.
- Montero, G. (3 de Marzo de 2023). Reivindicando a max Weber el de la Burocracia. *Ministerio de Administración Pública*.
<https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/>
- Mora, C., y Oviedo Costales, M. S. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo Turístico sostenible del cantón Pastaza. *TIERRA INFINITA*, 8(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.32645/26028131.1154>
- Mori, Bardales, J., y Karen Olinda Castro. (2020-11-19). Gestión del talento humano en el desempeño laboral:. *Gestión del talento humano en el desempeño laboral*;, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Mozo, B., y Pérez Corrales, J. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(1).
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224
- O.J.M, G., Salazar, C., y Soto, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno,. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 47-75.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=4v3877YAAAAJ&citation_for_view=4v3877YAAAAJ:u-x6o8ySG0sC
- Ojeda Amaya, C. E. (2024). Dinámicas de supervisión administrativa: perspectivas regulatorias, colaboración y desafíos. *Iustitia*(23), 7.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15332/iust.v0i23.3104>
- Osorio, G., y Ibarra Lopesierra. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial*, 12(2), 117-126.
- Pacheco Gonzales, I. B., y Garcia, R. G. (2023). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 221-228. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2487>

- Pacheco, B. D. (2023-02-25). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022*, 7(1), 6697-6712.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Paiva de Báez, , G. I. (2023). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, , 992-1006. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Pérez Corrales, J. D., y Barbarán Mozo, H. P. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Control administrativo en la gestión pública, Vol. 5*(Núm. 1 (2021)), 13. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224
- Pérez, M. (s.f.).
- Planificación, S. N. (09 de 2023). Agenda de Coordinación Zonal 8. *Secretaría Nacional de Planificación*. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/09/Agenda-Zonal-8.pdf>
- Proeller, I., y Siegel, J. (2022). Tools in Public Management: How Efficiency and Effectiveness are Thought to be Controlled. En *Controlled, Tools in Public Management: How Efficiency and Effectiveness are Thought to be* (pp. 186-190).
- Reyna Zambrano, Y. (2017). EL CONTROL A LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA MIRADA A LAS LEGISLACIONES DE ECUADOR Y PERÚ. *EL CONTROL A LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA MIRADA A LAS LEGISLACIONES DE ECUADOR Y PERÚ*, 1(19), 154-267.
- RIFFO, F., PEREZ, D., SALAZAR, C., y ACUÑA ANDRES. (2019). ¿Qué influye en la confianza en las instituciones? Evidencia empírica para Chile*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.3517>
- Sanchez, G. A. (27 de Octubre de 2022). Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo. *Polo del Conocimiento*, 7(10).
<https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v7i8>

- Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Shvindina, Hanna Oleksandrivna, y Kursenko. (2021). The Investigation of The Missing Link Between Transformational Leadership and Motivation. *The Investigation of The Missing Link Between Transformational Leadership and Motivation*.
- Silva, R., y Jardón, C. (2021). La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. *La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público*, 25(2). <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.004.es>
- Toro, C. E., y Pulido, S. J. (2023). Innovación de la gestión del talento humano en el sector público. *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*, 12(23), 7-35. <https://doi.org/10.15174/remap.v12i23.397>
- Torres-Sanchez, G. A. (10 de 2022). Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo. *Ciencias Técnicas y Aplicadas*, 7(10), 70, 2112-2132. <https://doi.org/DOI:10.23857/pc.v7i8>
- Vásquez, López, R., Ayay, T., y Alvarado, I. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *CIENCIA LATINA REVISTA MULTIDISCIPLINAR*, 5(1). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Vergaray, J., Gutierrez, Walter, León,francisco, y León Cristhian. (2021). GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CLIMA LABORAL, EN LA MUNICIPALIDAD. *QUALITAS*, 22(058), 046. <https://doi.org/https://doi.org/10.55867/qual22.04>
- Yerrén, R. (03 y 04 de 2022). El sistema de control interno y la gestión pública:. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Zambrano, y Reyna, M. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de ecuador y perú*, 1(Núm. 19 (2017)), 19. <https://doi.org/10.36097/rsan.v4i19.537>

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	2025				2025				2025				2025				2025			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
TEMA			X																	
RESUMEN																		X		
INTRODUCCIÓN							X													
DESARROLLO										X										
METODOLOGÍA													X							
RESULTADOS															X					
CONCLUSIONES																		X		
RECOMENDACIONES																		X		
Referencias																X				
Apéndice																		X		
Entrega del ARTICULO																		X		
Total, horas																				

**El total de horas de tutorías es de 20 en contacto con el docente.*

Anexo 2: Matriz de consistencia

TEMA:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo incide el control administrativo en la gestión del talento humano de la Subsecretaría de Educación de Guayaquil?</p>	<p>Analizar la influencia del control administrativo en la gestión del talento humano en la Subsecretaría de Educación Guayaquil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fundamentar de manera teórica el control administrativo y la gestión del talento humano como elementos estratégicos en la gestión institucional. ➤ Caracterizar el control administrativo y la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado. ➤ Determinar la relación existente entre el control administrativo y la gestión del talento humano, con el fin de proponer acciones que contribuyan al fortalecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control Administrativo ➤ Gestión de Talento Humano 	<p>Tipo de investigación Cualitativa-Cuantitativa</p> <p>Población: 192</p> <ul style="list-style-type: none"> • 01 subsecretaria de Educación • 06 directores Zonales. • 101 analistas Zonales • 12 directores Distritales. • 72 analistas Distritales <p>Muestra intencional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas diseñadas con un número de 10 preguntas mediante el tipo de gradación Numérica. • Entrevista Se efectuará entrevista con base fundamental de 5 preguntas específicas a las Autoridades. •

Tema: ARBOL DE PROBLEMA PROCESOS CONTROL ADMINISTRATIVO Y GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION GUAYAQUIL

