



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA  
EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD  
EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”,  
COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: ÁLVARO ARMANDO MAGALLÁN ASENCIO**

**TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA  
EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD  
EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”,  
COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: ÁLVARO ARMANDO MAGALLÁN ASENCIO**

**TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, 18 de octubre de 2013.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”, COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014, elaborado por Álvaro Armando Magallán Asencio, egresado de la Carrera de Licenciatura en Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

Econ. Margarita Panchana Panchana

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico a mi amada familia, en especial a mi madre Elena Asencio, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida. A mis familiares, amigos y seres queridos que ya no están entre nosotros, su recuerdo ha sido una gran motivación durante mis años de estudio.

Álvaro

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

Jehová Dios por brindarme vida para continuar con mis estudios.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena, por el valor académico inculcado en mí a través de los docentes de la Carrera de Administración Pública. En especial a mis apreciados maestros MSc. David Batallas, MSc. María del Carmen Aquino, Econ. Margarita Panchana, MSc. Xeomara Borbor, Econ. Julio Tomalá, Msc. Rodrigo Pico y PHd. José Melena.

Msc. Gloria Salinas Aquino, por permitir realizar mi proyecto de investigación en la noble institución que dirige.

Mis compañeros de estudio por compartir una grata experiencia estudiantil. En especial a Richard Smith, Christian Tomalá e Ivanova Clemente, su apoyo fue importante para llegar a la meta.

Álvaro

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR – TUTOR

---

Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc  
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”, COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

Autor: Álvaro Armando Magallán Asencio  
Tutora: Econ. Margarita Panchana Panchana

### **RESUMEN**

Este trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos para el diseño de un modelo de gestión por competencias para el desempeño talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. En el marco teórico se pone a conocimiento temas como el desempeño del talento humano, el rendimiento laboral, el puesto de trabajo, la medición del desempeño así como los modelos administrativos, políticas institucionales y sus resultados. La investigación se asentó en el trabajo de campo, la observación, encuestas y entrevistas a los directivos y talento humano de la institución, lo que permitió establecer métodos para responder al problema identificado que es el bajo desempeño del talento humano del área administrativa. Se utilizó la técnica de la encuesta para determinar el desempeño del talento humano y su influencia en la gestión por resultados. Las estrategias empleadas, se orientaron a la investigación aplicada, con el fin de resolver la problemática de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”. Por tanto, se demostró la hipótesis planteada, es decir, la influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa.

**Palabras claves:** Desempeño del talento humano, gestión por resultados.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Tema .....	2
2. El Problema de Investigación .....	2
2.1 El Planteamiento del problema .....	2
2.2 Formulación del Problema .....	3
2.3 Sistematización del problema .....	3
3. Objetivos .....	4
3.1 Objetivo General .....	4
3.2 Objetivos Específicos .....	4
4. Justificación del tema .....	5
5. Hipótesis .....	7
6. Operacionalización de las Variables .....	7
 CAPÍTULO I .....	 10
MARCO TEÓRICO .....	10
1.1 Antecedentes del Tema .....	10
1.2 Fundamentación Teórica .....	12
1.2.1 Desempeño del Talento Humano .....	12

1.2.1.1	Rendimiento Laboral .....	13
1.2.1.2	Puesto de Trabajo .....	14
1.2.1.3	Medición del Desempeño .....	15
1.2.1.4	La Gerencia .....	17
1.2.1.5	Objetivos Institucionales .....	18
1.2.2	Gestión por Resultados .....	19
1.2.2.1	Metodología, Técnicas y Herramientas de Gestión .....	20
1.2.2.2	Modelos Administrativos .....	21
1.2.2.3	Servidores Públicos .....	23
1.2.2.4	Políticas Institucionales .....	24
1.2.2.5	Resultados Institucionales .....	25
1.3	Fundamentación Legal .....	27
CAPÍTULO II .....		31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		31
2.1	Diseño de la Investigación .....	31
2.2	Modalidad de la Investigación .....	32
2.3	Tipo de Investigación .....	34
2.3.1	Investigación Descriptiva .....	34
2.3.2	Investigación Documental .....	34
2.3.3	Investigación de Campo .....	35
2.4	Metodología de Investigación .....	35
2.4.1	Método Descriptivo .....	35
2.4.2	Método Analítico .....	36
2.4.3	Método Inductivo .....	36
2.4.4	Método Deductivo .....	37
2.5	Técnicas de Investigación .....	37
2.5.1	Observación Científica .....	38
2.5.2	Encuesta .....	38
2.5.3	Entrevista .....	39
2.5.4	Escala de Likert .....	39

2.6	Instrumentos de la investigación .....	40
2.6.1	Ficha de Observación .....	40
2.6.2	Guía de Entrevista .....	40
2.6.3	Cuestionario .....	41
2.7	Población y Muestra .....	41
2.7.1	Población .....	41
2.7.2	Muestra .....	42
2.8	Procedimiento de la investigación .....	43
CAPÍTULO III .....		45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		45
3.1	Análisis de resultados de la entrevista .....	45
3.2	Análisis de resultados de la encuesta .....	61
3.3	Comprobación de la Hipótesis.....	77
3.3.1	Hipótesis de Investigación .....	77
3.3.2	Datos para comprobación de Hipótesis .....	77
3.4	Conclusiones .....	82
3.5	Recomendaciones .....	83
CAPÍTULO IV .....		84
LA PROPUESTA .....		84
Diseño de un modelo de gestión por competencias para el desempeño del talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2014 .....		84
4.1	Presentación .....	84
4.2	Objetivos .....	85
4.2.1	Objetivo General .....	85
4.2.2	Objetivos Específico .....	85
4.3	Modelo de gestión por competencias para la “Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.....	86
4.3.1	Funciones del Departamento de Talento Humano .....	86

4.3.2	Áreas estratégicas del Departamento de Talento Humano .....	87
4.3.3	Modelo de Gestión por Competencias .....	87
4.3.3.1	Metodología para el diseño .....	87
4.3.3.2	Definición de Competencias y Conocimientos .....	88
4.3.3.3	Asignación de Competencias a los Puestos de Trabajo .....	89
4.3.3.4	Funciones del Puesto de Trabajo .....	94
4.3.4	La Planificación del Modelo de Gestión por Competencias .....	95
4.3.4.1	Información Estratégica .....	95
4.3.4.2	El Diagnóstico .....	98
4.3.4.3	La Formulación del Plan .....	99
4.3.4.4	La Evaluación .....	101
4.4	Plan de Acción .....	107
4.5	Conclusiones y Recomendaciones .....	109
4.5.1	Conclusiones .....	109
4.5.2	Recomendaciones .....	111
	BIBLIOGRAFÍA .....	112
	ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Cuadro de operacionalización de la variable independiente	8
Cuadro N° 2	Cuadro de operacionalización de la variable dependiente	9
Cuadro N° 3	Población	41
Cuadro N° 4	Etapas de la investigación	43
Cuadro N° 5	Planificación de actividades	45
Cuadro N° 6	Herramientas gerenciales	46
Cuadro N° 7	Orden, limpieza e higiene	47
Cuadro N° 8	Ejecución presupuestaria	48
Cuadro N° 9	Presupuesto y planificación	49
Cuadro N° 10	Planificación y coordinación	50
Cuadro N° 11	Indicadores de evaluación	51
Cuadro N° 12	Convocatoria a reunión	52
Cuadro N° 13	Horas de trabajo	53
Cuadro N° 14	Desarrollo de competencias	54
Cuadro N° 15	Perfil de plaza laboral	55
Cuadro N° 16	Proceso de selección de personal	56
Cuadro N° 17	Modelo de gestión por competencias	57
Cuadro N° 18	Nombramiento y contrato	58
Cuadro N° 19	Formación académica	59
Cuadro N° 20	Unidades administrativas	60
Cuadro N° 21	Planificación de actividades	61
Cuadro N° 22	Seguimiento a procesos	62
Cuadro N° 23	Cumplimiento de funciones y objetivos	63
Cuadro N° 24	Diagnostico institucional	64
Cuadro N° 25	Orden, limpieza e higiene	65
Cuadro N° 26	Horas de trabajo	66
Cuadro N° 27	Programas de desarrollo	67
Cuadro N° 28	Valoración de la estructura orgánica	68
Cuadro N° 29	Convocatoria a reuniones	69

Cuadro N° 30	Desarrollo de habilidades	70
Cuadro N° 31	Evaluación del desempeño	71
Cuadro N° 32	El cargo y la estructura orgánica	72
Cuadro N° 33	Perfil de plaza laboral	73
Cuadro N° 34	Modelo de gestión por competencias	74
Cuadro N° 35	Formación académica	75
Cuadro N° 36	Unidad administrativa	76
Cuadro N° 37	Datos para comprobación de la hipótesis	78
Cuadro N° 38	Tabla con frecuencias esperadas	79
Cuadro N° 39	Áreas estratégicas	87
Cuadro N° 40	Misión	95
Cuadro N° 41	Visión	96
Cuadro N° 42	Evaluación de liderazgo	102
Cuadro N° 43	Evaluación de responsabilidad	103
Cuadro N° 44	Evaluación de iniciativa	103
Cuadro N° 45	Evaluación de autocontrol	104
Cuadro N° 46	Evaluación de productividad	104
Cuadro N° 47	Evaluación de orientación al usuario	105
Cuadro N° 48	Evaluación de dinamismo y energía	105
Cuadro N° 49	Evaluación de capacidad de aprender	106
Cuadro N° 50	Plan de acción	107

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1	Planificación de actividades	45
Gráfico N° 2	Herramientas gerenciales	46
Gráfico N° 3	Orden, limpieza e higiene	47
Gráfico N° 4	Ejecución presupuestaria	48
Gráfico N° 5	Presupuesto y actividades	49
Gráfico N° 6	Coordinación de la planificación	50
Gráfico N° 7	Indicadores de evaluación	51
Gráfico N° 8	Convocatoria a reunión	52
Gráfico N° 9	Horas de trabajo	53
Gráfico N° 10	Desarrollo de competencias	54
Gráfico N° 11	Perfil de plaza laboral	55
Gráfico N° 12	Selección de personal	56
Gráfico N° 13	Modelo de gestión por competencias	57
Gráfico N° 14	Nombramiento y contrato	58
Gráfico N° 15	Formación académica	59
Gráfico N° 16	Unidades administrativa	60
Gráfico N° 17	Planificación de actividades	61
Gráfico N° 18	Seguimiento a procesos	62
Gráfico N° 19	Cumplimiento de funciones y objetivos	63
Gráfico N° 20	Diagnóstico institucional	64
Gráfico N° 21	Orden, limpieza e higiene	65
Gráfico N° 22	Horas de trabajo	66
Gráfico N° 23	Programas de desarrollo	67
Gráfico N° 24	Valoración de la estructura orgánica	68
Gráfico N° 25	Convocatoria a reuniones	69
Gráfico N° 26	Desarrollo de habilidades	70
Gráfico N° 27	Evaluación del desempeño	71
Gráfico N° 28	El cargo y la estructura orgánica	72
Gráfico N° 29	Perfiles de plaza laboral	73

Gráfico N° 30	Modelo de gestión por competencias	74
Gráfico N° 31	Formación académica	75
Gráfico N° 32	Unidad administrativa	76
Gráfico N° 33	Competencias cardinales	91
Gráfico N° 34	Competencias específicas gerenciales	92
Gráfico N° 35	Competencias específicas por área	94
Gráfico N° 36	Misión	96
Gráfico N° 37	Visión	97
Gráfico N° 38	El diagnóstico	98
Gráfico N° 39	Formulación del plan	100
Gráfico N° 40	Evaluación	101

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1	Carta aval para realización de tesis	116
Anexo N° 2	Encuesta realizada al Rector, Directores y Jefes departamentales	117
Anexo N° 3	Encuesta realizada al talento humano	119
Anexo N° 4	Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”	121
Anexo N° 5	Fotografías	122

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación permite determinar la influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.

En la actualidad, es indispensable contar con herramientas que permitan mejorar y potenciar el desempeño del personal con el que cuentan las instituciones del sector público, con el objetivo de que este desempeño incida en el alcance de los resultados institucionales.

En el Capítulo I se desarrolla el Marco Teórico de la investigación, aplicando un análisis de la variable de estudio: El desempeño del Talento Humano y su incidencia en la gestión por resultados.

En el Capítulo II se describe la Metodología aplicada a este proyecto, que desarrolla el diseño, modalidad y tipos de investigación, a su vez se presenta la Metodología, Técnicas e Instrumentos utilizados. También se encuentra la Población, Muestra y Procedimiento de la investigación.

El Capítulo III corresponde al Análisis e Interpretación de Resultados de la investigación, en donde se presenta la información de campo obtenida a través de la encuesta y entrevista realizada con su respectivo análisis.

En el Capítulo IV se presenta el DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PORCOMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”, COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. TEMA**

Influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos. Diseño de un modelo de gestión por competencias para el desempeño del talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2014 .

### **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la diversa problemática que presentan las instituciones educativas del País, existen temas puntuales que son solucionables gracias a la correcta identificación de sus problemas, comprensión de las causas y determinación de sus efectos, refiriéndose para este caso a la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

El problema central que al momento presenta esta institución educativa es el bajo desempeño del talento humano, situación que es notoria en la reducida gestión por resultados que presenta el área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Uno de los problemas que se ha identificado es que no se ha planificado un mapa de procesos correctamente estructurado, debido a que las autoridades no han aplicado una administración estratégica, lo que es un factor influyente para que no se definan estrategias para los procesos administrativos.

La insuficiente evaluación del desempeño es otro problema identificado, esto ocurre porque no se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo. Como consecuencia a este problema se desconoce el nivel de desempeño del talento humano del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Un tercer problema que se presenta es que no se han definido los perfiles de competencias para los cargos administrativos, ya que no se consideran los conocimientos, habilidades y destrezas para estos puestos. Esto conlleva a que no se desarrollen competencias con respecto al perfil profesional del servidor público.

El desfase entre los procesos y los canales de comunicación es un problema evidente, gracias a que no se han formalizado los canales de comunicación que se utilizan de forma cotidiana. Lo que provoca que en muchas ocasiones exista una carga de trabajo en la ejecución de los procesos.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el desempeño del talento humano en la gestión por resultados de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2014?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- a) ¿Cómo influye el limitado análisis en el desempeño del talento humano?
- b) ¿Cómo incide el limitado conocimiento de un adecuado desempeño del talento humano?

- c) ¿Cómo influye el limitado conocimiento en la gestión por resultados?
- d) ¿Cómo incide el limitado conocimiento en los elementos de la gestión por resultados?
- e) ¿De qué manera incide la ausencia de un modelo de gestión por competencias en el desempeño del talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos para el diseño de un modelo de gestión por competencias para el desempeño talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Analizar el desempeño del talento humano, aplicando las técnicas de investigación.
- b) Identificar las ventajas de un adecuado desempeño del talento humano, mediante la acción participativa de los servidores públicos.
- c) Determinar los lineamientos de la gestión por resultados, a través de consultas bibliográficas.

- d) Fijar los elementos de la gestión por resultados, considerando las opiniones de los servidores públicos.
- e) Diseñar un modelo de gestión por competencias para el talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

A fines del siglo XVIII y durante el siglo XIX aparece una serie de pensadores que aportaron ideas en cuanto a la gestión de las empresas y cómo una adecuada administración de personal contribuye a la organización.

Resalta la teoría de Adam Smith, citado por Fuencisla, A. (1994), al afirmar que “la división del trabajo humano aumenta la productividad al incrementar las habilidades y destrezas”, teoría revolucionaria en aquella época.

En el transcurso de las últimas décadas se ha observado como las personas que laborar en una empresa han recibido una mayor atención, reconociendo que no son un elemento más en la cadena de producción, sino que su trabajo representa un factor determinante para maximizar la productividad de la empresa o institución.

En sus obra Selección por Competencias, Alles, M. (2006), menciona que “cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Capital Humano en lugar de una Oficina de Personal” resaltando lo que en el párrafo anterior se cita. En el proceso de cambio constante que viven las organizaciones con el fin de perdurar en el tiempo, existen modelos administrativos que están en continua modificación, acoplándose a las necesidades del mercado y transformando la institución acorde a su entorno.

Las instituciones públicas del País en especial las dependientes del gobierno central, no han sido ajenas a este proceso de cambio, actualmente se ha empezado a aplicar un modelo relativamente nuevo para la administración centralizada. Este modelo llamado Gestión Por Resultados se presenta como una alternativa a la problemática en cuanto a logro de objetivos.

Makón, P. (2000), define a la Gestión por Resultados como “un modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno”, que se traduce en alcanzar el rendimiento adecuado para lograr los objetivos planteados.

Aplicando la teoría antes mencionada, se considera importante remediar la problemática que mantiene la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, ya que de continuar el bajo desempeño del talento humano persistirá la ineficiente gestión por resultados en el área administrativa.

De mantener una administración en donde los servidores público no conocen sus roles, funciones y obligaciones específicas para el desarrollo de la gestión interna del área administrativa, se llegará a la realización de actividad con alto contenido de empirismo, sin un correcto lineamiento entre lo planificado y lo ejecutado.

Una correcta comunicación entre departamentos es vital para el desarrollo de las actividades cotidianas en la unidad ejecutora, por lo que se vuelve urgente solucionar el desfase entre los procesos y los canales de comunicación para otorgar un mejor servicio a los usuarios internos y externos de la institución.

Una vez superado este contexto, con funciones claras para cada puesto de trabajo y procesos establecidos, se producirá una correcta dinámica entre departamentos. Esto a su vez permitirá conocer claramente el perfil requerido para cada cargo y enfatizarlo en el proceso de selección.

Como consecuencia a esto no existen referencias establecidas en cuanto a una gestión adecuada que sea aplicable para esta entidad educativa, en donde se consideren estándares de gestión para cada servidor, señalando funciones, roles, tareas, competencias, por lo que el presente trabajo de investigación buscará brindar alternativas de solución para la problemática que vive la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Esta temática es muy importante para alcanzar el tan anhelado desempeño óptimo del talento humano en cualquier institución, por lo que es necesario que la institución en conjunto con su talento humano dar solución los temas antes citados brindando así un mejor ambiente laboral para el accionar del personal.

## **5. HIPÓTESIS**

La influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables que van a ser medidas, ayudarán a estudiar todo en cuanto al desempeño del talento humano que labora actualmente en el área administrativa de la Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Valdivia. Así se han establecido dos variables para esta investigación:

- a) **Variable independiente:** Desempeño del talento humano.
- b) **Variable dependiente:** Gestión por Resultados.

**Cuadro N° 1: Cuadro de operacionalización de la variable independiente.**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos
La influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Desempeño del talento humano	Es el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, direccionada por la alta gerencia. Este desenvolvimiento es medido y valorado por su nivel de aporte al cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales.	Rendimiento laboral	Actitud, capacidad y habilidad.	¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	Cuestionario  Encuesta
			Puesto de trabajo	Desarrollo del Talento Humano.	¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?	
				Perfiles para el puesto de trabajo	¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base a las competencias requeridas por el puesto de trabajo?	
			Medición del desempeño	Valoración del puesto de trabajo	¿Es valorada la estructura orgánica en función de lo que establece la escala de remuneraciones unificadas?	
				Seguimiento	¿Se realizado el seguimiento a los procesos y procedimientos de área administrativa para su eficiente cumplimiento?	
			La Gerencia	Evaluación	¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?	
				Liderazgo gerencial.	¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?	
Objetivos institucionales	Instrumentos gerenciales: coach gerencial.	¿Considera importante la aplicación de las herramientas gerenciales para la dirección de la institución?				
	Logro de objetivos	¿Considera usted que el cumplimiento de sus funciones contribuirá al alcance de los objetivos institucionales?				
			Diagnóstico institucional	¿Usted ha participado en la formulación del diagnostico institucional de la Unidad Educativa?		

**Fuente:** Observación

**Elaborado por:** Álvaro Armando Magallán Asencio

**Cuadro N° 2: Cuadro de operacionalización de la variable dependiente.**

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos
La influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Valdivia, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2014.</p>	Es un conjunto de metodologías, técnicas y herramientas que permiten orientar las acciones de la institución al cumplimiento de sus objetivos a través de una mayor responsabilidad de los servidores públicos por los resultados de su gestión. La aplicación de este modelo administrativo permitirá incrementar la eficacia de las políticas institucionales, alineando los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades hacia el alcance de resultados estratégicos precisos, definidos y alcanzables en un periodo determinado.	<p>Metodología, técnicas y herramientas de gestión</p> <p>Modelos administrativos</p> <p>Servidores Públicos</p> <p>Políticas institucionales</p> <p>Resultados institucionales</p>	<p>La gestión pública</p> <p>Las 5 “S”</p> <p>Planificación.</p> <p>Administración financiera</p> <p>Personal con nombramiento</p> <p>Personal contratado</p> <p>Selección de personal</p> <p>Horarios establecidos</p> <p>Planificación presupuestaria.</p> <p>Ejecución presupuestaria.</p>	<p>¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias para el desempeño del talento humano del área administrativa?</p> <p>¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza e higiene que existe en la institución educativa?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de las actividades departamentales?</p> <p>¿Es coordinada la planificación de actividades con el departamento financiero?</p> <p>¿Cuál es el número de personal con nombramiento?</p> <p>¿Cuál es el número de personal contratado?</p> <p>¿Cómo califica la ejecución del proceso de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal?</p> <p>¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?</p> <p>¿Contempla el presupuesto el 100% de las actividades debidamente planificadas?</p> <p>¿Se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Unidad Educativa?</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>

Fuente: Observación

Elaborado por: Álvaro Armando Magallán Asencio

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

En el modelo globalizador en el que se desarrolla la humanidad, las instituciones a nivel mundial y en especial las latinoamericanas, parecen haber asumido su responsabilidad dentro del campo de acción en el que se desenvuelven, al revalorizar la planificación como medio de desarrollo, enfatizando la importancia de contar con un talento humano que coadyuve al cumplimiento de las metas establecidas por estas organizaciones.

Las organizaciones aspiran alcanzar una administración post-burocrática que, como señala Longo, F. (2008), interiorice estos nuevos valores: “racionalidad económica o eficiencia, responsabilidad por los resultados, voluntad de colaboración inter-organizativa, construcción del patrocinio público, y permeabilidad al ejercicio activo de la ciudadanía”.

En el País esta situación se evidenciada aun más en los últimos años, en donde se ha aplicado un modelo de gestión relativamente nuevo para el contexto local, denominado Gobierno por Resultados. Lo que ha permitido mejorar en gran medida la productividad de las instituciones gubernamentales.

Mediante Decreto Ejecutivo N°555 (2010), se dispone la implementación del “Proyecto Gobierno Por Resultados en todas las instituciones de la administración pública central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública”.

La Unión Europea en su Libro Blanco sobre la Gobernanza del año 2007, enuncia 5 principios que deben presidir una Gobernanza: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia. La ejecución de las políticas públicas bajo el prisma de esta nueva gobernanza exige también una nueva administración a la que no están exentas las instituciones educativas.

Existe un conjunto de técnicas de gestión de talento humano utilizadas en el ámbito privado que apenas se han aplicado en la gestión pública. No se trata, en modo alguno de proponer una adopción a ciegas de cualquier fórmula de gestión, sino de aquellas que, siendo compatibles con los valores públicos, puedan aportar mejoras reales.

Si se habla de talento humano enfocándose a las instituciones educativas se puede considerar de suma importancia la coherencia entre el comportamiento y desenvolvimiento del recurso humano como parte fundamental en la consecución del objetivo de la institución.

Un proceso de constante desarrollo del talento humano es un común denominador en todas las entidades públicas, articuladas al Ministerio de Relaciones Laborales, instituciones de control como la Contraloría General del Estado o las organizaciones públicas como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, que brindan cursos y capacitaciones en áreas consideradas importantes tanto para la institución como para el empleado, aumentando de esta manera su desempeño.

La Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Técnico Valdivia, facilita el acceso a capacitaciones, cursos y seminarios que las diferentes instituciones realizan, en especial las organizadas por el Ministerio de Educación, con el objetivo de fortalecer los conocimientos de su personal, incidiendo directamente en su desempeño y en los resultados de la organización.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Desempeño del Talento Humano**

Este término es bastante utilizado en todas las entidades públicas o privadas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, direccionada por la alta gerencia a través de su planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos.

Este desenvolvimiento es medido y valorado por su nivel de aporte al cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales y está controlada por su respectiva línea de supervisión, corrigiendo los sucesos no planificados oportunamente.

Alles, M. (2009), al respecto del desempeño del talento humano agrega que:

“Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla”. (Pag. 79)

Los programas de capacitación del talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un desempeño eficientemente en sus cargos habilitándolo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El talento como facultad o capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral que incidirán en la actitud hacia la organización.

### **1.2.1.1 Rendimiento Laboral**

#### **Actitud, Capacidad y Habilidad**

La Real Academia de la Lengua Española define a la actitud como la “Disposición de ánimo manifestada de algún modo”. A su vez menciona a la habilidad como la “capacidad y disposición para algo; o la gracia y destreza en ejecutar una actividad”.

El Centro Interamericano de Agricultura Tropical (2008), indica que la capacidad de la persona es el “potencial que ella posee para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas”.

Se requiere armonía entre la actitud, capacidad y habilidad que permita un correcto desempeño del talento humano en el desarrollo de sus actividades. Las competencias que adquieran los servidores públicos deben alinearse hacia la consecución de los objetivos de la unidad ejecutora.

#### **Desarrollo del Talento Humano**

Alles, M. (2008), al respecto del desarrollo del talento humano la define como un conjunto de acciones direccionadas a “alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara más a delante”.

Andrew, S. (1979), el desarrollo personal es “un proceso educativo a largo plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por medio del cual, el personal obtiene conocimientos para propósitos generales”.

El Gobierno central ecuatoriano enfatiza la preparación de los servidores públicos, con el fin de mejorar su capacidad para el desempeño de sus funciones, aumentando su rendimiento laboral, mejorando los indicadores de gestión e influyendo en la mejora de la calidad de vida del personal de las instituciones. Para ello es importante que la alta gerencia establezca una planificación en coordinación con los involucrados para la ejecución de capacitaciones.

### **1.2.1.2 Puesto de Trabajo**

#### **Perfiles para el Puesto de Trabajo**

Manuel, M. (1995), sobre el término perfil profesional cita que:

“Los perfiles se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña. Trátese de individuos aislados o de grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal”. (Pag. 113)

De Ansorena, Álvaro (1997), define al puesto de trabajo como:

“Un conjunto de acciones organizadas y positivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de resultados específicos”. (Pag. 93)

Es importante una correcta definición de los perfiles profesionales que deben cumplir los servidores públicos que ocupan una plaza laboral dentro de las unidades educativas en su área administrativa, que estén acorde a las necesidades requeridas para la realización de sus actividades. Esto dará como resultado una mejor dinámica entre la planificación y ejecución de las actividades inherentes con cada plaza organizacional.

## **Valoración del Puesto de Trabajo**

Echeverría, J. (2004), establece que:

“la valoración del puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre las distintas plazas de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan. La valoración no dispone de elementos tan precisos de medición como para que los resultados no sean, en algunos casos, discutibles, ya que la subjetividad puede influir en ocasiones”. (Pag. 20)

En su publicación *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local*, Carrasco, J. (2009), menciona que la valoración de la plaza laboral nos “informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto, es necesario saber que se hacer en él y en consecuencia determinara su valor para la organización”.

En el sector público y enfocándose en el educativo la valoración del talento humano se basa en su nivel de conocimiento, destrezas y habilidades profesionales. Para determinar el salario en el sector público, el Ministerio de Relaciones Laborales, emite una tabla de remuneraciones unificadas, aunque para el sector educativo se establece una remuneración diferenciada.

### **1.2.1.3 Medición del Desempeño**

#### **Seguimiento**

Barrea, F. (1992), menciona que el seguimiento “es el examen continuo o periódico por parte de la administración, a la ejecución de una actividad”. Este examen se lo realiza con la finalidad de asegurar los procesos, los calendarios de trabajo, los productos esperados con base a las metas establecidas.

En de su publicaciones Manual de Seguimiento y Evaluación de los Recursos Humanos, Dal Poz, M. (2009), definió al seguimiento como el “proceso continuo de recopilación y utilización de información normalizada para determinar los avances hacia objetivos, el uso de recursos y el logro de resultados e impactos”.

La Unidad Ejecutora Valdivia, en sus proyectos, planes y/o programas debe implantar el seguimiento como una etapa importante en la consecución de sus objetivos administrativos, identificando posibles errores en la ejecución de sus acciones para tomar los correctivos oportunamente.

### **Evaluación**

Benjuamea, M. (2008), cita a la evaluación como “un proceso crítico, intencionado y sistemático de recolección, análisis, comprensión e interpretación de información que permite a los directivos valorar el estado en que desarrolla sus actividades la institución”.

La Asociación de Universidades de México (2004), en una de sus publicaciones señala a la evaluación como:

“Un proceso que implica un conjunto de tareas y actividades que se planean, se instrumentan y se coordinan para obtener un producto que contiene mediciones, datos, análisis, juicios de valor y recomendaciones, siempre con el propósito de mejorar el funcionamiento de las instituciones”. (Pag. 163)

El proceso de evaluación, permite conocer el rendimiento que ha tenido el talento humano de la institución en el desarrollo de sus actividades. Para analizar el desempeño en su gestión, es necesario contar con adecuados estándares de medición que validen este proceso, dirigido para este efecto a los servidores públicos administrativos de la Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Técnico Valdivia.

#### **1.2.1.4 La Gerencia**

##### **Liderazgo Gerencial**

Para Lee, N. (2009), el Liderazgo gerencial es:

“El proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino”. (Pag. 21)

Duro, A. (2006), cita al liderazgo como “la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones” y que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consigue que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

Para la alta gerencia educativa, específicamente hablando de los rectores y directores es muy importante alcanzar el liderazgo gerencial, organizando equipos de trabajo conformados por el talento humano de la institución, direccionando sus acciones hacia los objetivos y metas planteadas por la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Manglaralto, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

##### **Instrumentos Gerenciales: Coaching Gerencial**

Fernández, M. (2008), sobre el coaching cita que:

“Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas. Comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”. (Pag. 178)

Para Goldmith, L. (2001) el coaching:

“Es un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y las organizaciones con las que se relacionan. Se trata de un proceso estratégico que agrega valor a las personas que se someten a él y a las utilidades económicas de la organización”. (Pag. 36)

Esta herramienta se perfila como un mecanismo importante para guiar a todos los servidores públicos de la unidad ejecutora, hacia el alcance de sus objetivos planificados, con un gran aporte de la máxima autoridad, compromiso y pertinencia de todo el talento humano.

#### **1.2.1.5 Objetivos Institucionales**

##### **Logro de Objetivos**

Díaz, D. (2004), define a los objetivos como:

“Las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización. (Pag. 87)

Terry, G. (2002), define a los objetivos en la administración como “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan la dirección a los esfuerzos del administrador.

La definición de estos objetivos deben considerar los criterios de especificidad, medición, así como definir claramente el tiempo y espacio para su alcance. Para ello es importante tener en cuenta la capacidad real de la Institución en cuanto a talento humano e infraestructura.

## **Diagnostico Institucional**

Fainstaint, L. (2011), define al diagnóstico institucional como “un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad”, esto con la finalidad de corregirlos primeros y aprovechar las segundas”.

La SENPLADES (2012), en su publicación Guía Metodológica de Planificación Institucional, menciona que el diagnóstico de la institución:

“Nos permitirá conocer la situación actual de la entidad, sus capacidades, limitaciones y la forma en la que opera la entidad. Este análisis considera aspectos como Planificación, Estructura organizacional, Tecnologías de la información y comunicación, procesos y procedimientos”. (Pag. 19)

Para la aplicación de un diagnóstico institucional se debe involucrar a todos los servidores públicos de la organización, mediante reuniones de trabajo, talleres entre otras técnicas, como mecanismos conductistas para el conocimiento del estado de la entidad desde la perspectiva de cada colaborador.

### **1.2.2 Gestión por Resultados**

Es un conjunto de metodologías, técnicas y herramientas que permiten orientar las acciones de la institución al cumplimiento de sus objetivos, a través de una mayor responsabilidad de los servidores públicos por los resultados de su gestión. La aplicación de este modelo administrativo permitirá incrementar la eficacia de las políticas institucionales, alineando los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades hacia el alcance de resultados estratégicos precisos, definidos y alcanzables en un periodo determinado.

### **1.2.2.1 Metodología, Técnicas y Herramientas de Gestión**

#### **La Gestión Pública**

Para Leeuw, F. (2000), la gestión pública:

“Enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones”. (Pag. 33)

La Constitución del la República del Ecuador (2008), cita que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

La nueva gestión pública tiene por objetivo lograr transformaciones en las instituciones políticas dentro o fuera del poder ejecutivo; esto incluiría cambios en las instituciones que afectan el origen, distribución y formas de legitimación del poder político, la naturaleza del régimen político, las relaciones entre los poderes del Estado.

#### **Las 5 “S”**

Rey F. (2005), menciona que las 5s son cinco principios japonés cuyos nombres comienzan por S. “Estos nombres son: Seiri (organizar y seleccionar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu (mantener la limpieza), Shitsuke (rigor en la aplicación de consignas y tareas)”.

Rey, F. (2005) entre otras cosas expone algunas ventajas que conlleva la aplicación de las 5S, entre ellas: “permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo, aumenta la productividad y mejora el lugar de trabajo para todos”. Los trabajadores se comprometen y la mejora continua se hace una tarea de todos.

La puesta en marcha de esta herramienta permitirá mejorar la calidad del servicio al usuario interno y externo de la Unidad Ejecutora Colegial Fiscal Valdivia, mejorar los tiempos en los procesos administrativos y reducción costos, este último quizás el más obviado por todas las entidades públicas. Así mismo contribuye con un ambiente laboral más idóneo para el desarrollo de las actividades del personal.

### **1.2.2.2 Modelos Administrativos**

#### **Planificación**

Para Martner y Matta, (2012), la planificación:

“Es un método administrativo que permite que toda la administración pública, las empresas privadas y la población en general entreguen y canalicen, hacia los niveles responsables apropiados, sus conocimientos, informaciones, apreciaciones y deseos sobre las acciones inmediatas y futuras y el cumplimiento de las mismas en el pasado”. (Pag. 28)

Lira, L. (2006), define a la planificación como:

“Un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla”. (Pag. 7)

La revalorización de la planificación en las instituciones ecuatorianas alcanza a todas las instituciones públicas y/o privadas. La Unidad Ejecutora Valdivia debe alinear su planificación con las directrices emanadas por su órgano rector que a su vez direccionara su accionar con el Plan Nacional Para el Buen Vivir.

### **Administración Financiera**

Para Horne y James (2002), la administración financiera:

“Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de activos”. (Pag. 2)

Besley y Brigham, (2008), establecen que la administración de finanzas son las:

“En términos simples las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, con los flujos de efectivo. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y cómo lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos. (Pag. 4)

Al referirse a la administración, no solo se debe pensar en la dirección del talento humano, sino que involucra un concepto mucho más amplio. Es importante que la alta gerencia de las instituciones en general tengan al menos una comprensión general de los conceptos de la administración financiera para tomar decisiones informadas en su área

Se estima conveniente contar con una correcta información institucional que facilite el análisis de la situación real de las entidades, tomando como base datos financieros veraces, confiables y óptimamente estructurados que viabilice la correcta toma de decisiones.

### **1.2.2.3 Servidores Públicos**

#### **Personal con Nombramiento**

Lusthaus, C. (2001), menciona que el nombramiento de personal “para la organización implica la búsqueda, selección y orientación de individuos con la gama apropiada de conocimiento, destrezas, comportamiento, y valores para satisfacer las necesidades de la organización”.

De acuerdo el Reglamento General de la Ley de Servicio Público, (2011), el nombramiento:

“Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público”. (Art. 16)

En la actualidad si una persona desea formar parte del talento humano de una institución pública y acceder a un nombramiento, debe superar varias instancias. Este proceso está supervisado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que ha estandarizado la metodología para el acceso, considerando el conocimiento, habilidades, destrezas, entre otros aspectos.

#### **Personal Contratado**

Para dilucidar el tema del contrato personal es importante citar lo que dice la Real Academia Española al definir al contrato como “el pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas”. También lo cita como un “documento que recoge las condiciones de este convenio”.

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010), cita que:

“La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin”. (Art. 58)

Este tipo de contratos en el sector público se diferencia del privado en el sentido que solo se dará para cubrir una necesidad no contemplada, no representa estabilidad para la persona contratada y solo tendrán una duración máxima de doce meses y renovable en una sola ocasión.

#### **1.2.2.4 Políticas Institucionales**

##### **Selección de Personal**

Nebot, J. (1999), define menciona a la selección de personal:

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes y motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”. (Pág. 13)

En su publicación Selección de Personal, la Editorial Vértice manifiesta que:

“Elección no está dirigida a la obtención del mejor candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen mas al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil, no debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales”. (Pág. 2)

El ingreso al Servicio Público ecuatoriano deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal del ministerio del ramo.

### **Horarios Establecidos**

En el Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público (2011), sobre la jornada y horario de trabajo establece que:

“Será de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales. Si por la misión que cumpla la institución o sus servidores no pudieren sujetarse a la jornada ordinaria, y se requiera de jornadas, horarios o turnos diferentes o especiales”. (Art. 24)

Además establece en el citado reglamento que la jornada de trabajo ordinaria “es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales”.

La aplicación de la normativa vigente es cada vez más efectiva, esto repercute directamente a la actitud del empleado al desempeñarse con mejores horarios, que no rayan en la explotación laboral, venida a menos en las últimas décadas.

### **1.2.2.5 Resultados Institucionales**

#### **Planificación Presupuestaria**

Antonaya A. (1988), menciona que “a través del presupuesto el gobierno trata de promover sus objetivos”, a su vez cita que una política “presupuestaria eficaz será coherente con el papel asignado al gobierno y a la vez permitirá que se evalúe hasta que punto los objetivos deseados se están llevando a la práctica”.

Saavedra, R. (2003), entre otras cosas agrega que la planificación:

“Permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y de un ambiente propicio para una gestión empresarial, industria o social informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno planificación del desarrollo”. (Pág. 29)

El concepto de planificación ha vivido una revalorización en los últimos años, aplicándose como medio de desarrollo y política estatal. Las instituciones públicas están obligadas a realizar su planificación institucional, en la que se integre la planificación del presupuesto para cada periodo.

### **Ejecución Presupuestaria**

El Ministerio de Finanzas, (2010), establece que la ejecución presupuestaria:

“Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo”. (Pág. 26)

Martner, G. (2004), menciona que previa aprobación de

“Aprobados los programas, corresponde a los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. Para este efecto, la administración pública es la encargada de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del programa.”. (Pág. 13)

La ejecución del presupuesto es utilizado como medio de evaluación del cumplimiento de planificación. Es también una fase en donde se aplica el control de los recursos estatales, en la que no se excluye la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia.”

### **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Es importante que los servidores públicos administrativos de la institución educativa accedan al conocimiento de la aplicación inmediata de este proyecto de investigación, existiendo la clara conciencia de búsqueda de “ser mejor” en la actividad que el individuo realice, más aún si el proceso de aprendizaje es planteado por una institución que espera mejorar su posición, optimizando sus competencias laborales.

Se tomará en consideración las disposiciones legales, reglamento, normas técnicas, acuerdos ministeriales y resoluciones; en la que se ejecutará las actividades definidas en los manuales para los diferentes departamentos de las instituciones educativas integrando la estructura organizacional y funcional siendo su aplicación obligatoria.

Existirá una mayor efectividad a la ejecución de esta investigación, siempre que los directivos de la institución educativa, haga cumplir por ser instituciones del estado; con lo señalado en los artículos 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- **Ámbito.-** Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios. Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se regirán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas. En razón de las especificidades propias de la naturaleza de sus actividades, y la implementación de regímenes particulares que su actividad implica, el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá y regulará lo atinente a remuneraciones y supervisará y controlará la aplicación de los regímenes especiales de administración de personal establecidos en las leyes.

Los docentes del Magisterio y docentes universitarios se regularán en lo atinente a ascensos, evaluaciones y promociones por sus leyes específicas, excluyéndose de dichos procesos al personal técnico docente y administrativo que se regulará por esta ley al igual que se regulará por las disposiciones de este cuerpo normativo el personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Estarán comprendidos en el ámbito de esta ley a efecto de remuneraciones, derechos y obligaciones en lo que fuere aplicable, nepotismo y procedimientos disciplinarios en lo que fuere aplicable, las corporaciones, fundaciones, sociedades civiles o mercantiles, con o sin fines de lucro, con o sin finalidad social o pública, cuya participación en el capital o patrimonio esté compuesto por más del cincuenta por ciento por aporte de las instituciones del Estado, de los gobiernos autónomos descentralizados o de recursos públicos.

En las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 101.- Escala de remuneraciones mensuales unificadas.- Las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales. Las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos que no se encuentren ocupados, serán aprobadas mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales; siempre y cuando no vulneren derechos adquiridos por parte de las y los servidores públicos.

El Art. 227 de la constitución de la república del Ecuador, referido a la Administración Pública, indica: “La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”

En Art. 51 de la LOSEP, en su último inciso establece: “Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las política, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública central”.

Norma Técnica N° SENRES-RH-2005-000042 actualmente MRL. Al señalar que “La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios” (Art. 4b).

Antes se contemplaba la creación del comité de Gestión de desarrollo Institucional en todas las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público. En la actualidad dicha garantía podría ser ejercida por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional creado en el Art. 138 del Reglamento de la LOSEP.

Art. 234.- de la Constitución de la República del Ecuador, sobre el desarrollo del talento humano de las entidades del sector público establece que “el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

El Objetivo 2 del Plan Nacional del Buen Vivir determina “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”. Este enfoque de gestión organizacional para el sector público ecuatoriano, demanda para su implementación, la difusión metodológica de la administración por procesos, entendida como herramienta administrativa que permite estructurar las organizaciones públicas.

Para el efecto, este proyecto se fundamentará en dos pilares: desarrollo de la organización y desarrollo del talento humano. Es una aspiración que este trabajo investigativo se constituya en el recurso de enlace entre Los Ministerios Gubernamentales y las Unidades de Talento Humano de las instituciones educativas, en función de resultados.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Bernald, A. (2000) sobre el diseño de la investigación:

“La definición de un diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación que va a realizarse y la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. Ahora, se habla de diseño cuando está haciéndose referencia a una investigación experimental, también llamada de investigación causal.” (Pág. 139)

En su publicación Metodología, Méndez, C. (2006), entre otras cosas menciona que “el diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico.”

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, ya que se analizó, evaluó y estudió el desempeño del talento humano de la entidad. Y bajo el enfoque cuantitativo puesto que se necesitó procesar los datos numéricos obtenidos de las consultas, encuestas, entrevistas e información que se recolectó, lo que arroja información que permitió el desarrollo esta investigación.

El enfoque cuantitativo basa su accionar en la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas. Confía en la medición numérica, el conteo y uso de la estadística para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de una población.

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Se utiliza para descubrir y afinar preguntas de investigación. Se aplica principalmente en investigaciones de tipo social.

En el enfoque cualitativo generalmente las preguntas e hipótesis surgen como parte del propio proceso de investigación. Se caracteriza por su flexibilidad, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se toma como base los dos enfoques ya que estos ayudan a recabar información de fuentes primarias y secundarias, necesaria para el desarrollo de la investigación, alcance de los objetivos y validación de la hipótesis.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de trabajo de titulación que se utilizó en la presente investigación, es el Método científico de Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Batista, que como lo menciona Bernal, A. (2000), es el modelo general y uno de los más utilizados. Esta modalidad está conformada por los siguientes pasos:

- 1) Concebir la idea de investigación.
- 2) Plantear el problema de investigación:
  - a) Establecer objetivos de investigación
  - b) Desarrollar las preguntas de investigación
  - c) Justificar la investigación y su viabilidad

- 3) Elaborar el marco teórico:
  - a) Revisar la literatura.
  - b) Detectar la literatura.
  - c) Obtener la literatura.
  - d) Consultar la Literatura.
  - e) Extraer y recopilar la información de interés.
  - f) Construir el marco teórico
  
- 4) Definir si la investigación es exploratoria, descriptiva, correlacionada o explicativa y hasta qué nivel llegará.
  
- 5) Establecer la hipótesis:
  - a) Detectar las variables.
  - b) Definir conceptualmente las variables.
  - c) Definir operacionalmente las variables.
  
- 6) Seleccionar el diseño apropiado de investigación (diseño experimental, preexperimental o cuasi experimental o no experimental).
  
- 7) Determinar la población y la muestra:
  - a) Seleccionar la muestra.
  - b) Determinar el universo.
  - c) Estimar la muestra.
  
- 8) Recolección de datos:
  - a) Elaborar el instrumento de medición y aplicarlo.
  - b) Determinar la validez y confiabilidad del instrumento de medición.
  - c) Codificar los datos.
  - d) Crear un archivo o base de datos

9) Analizar los datos:

- a) Seleccionar las pruebas estadísticas.
- b) Elaborar el problema de análisis y realizar los análisis

10) Presentar los resultados:

- a) Elaborar el informe de investigación.
- b) Presentar el informe de investigación.

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Investigación Descriptiva**

Bernal, A. (2000), sobre la investigación descriptiva menciona que:

“Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”. (Pág. 111)

El estudio descriptivo permitió medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar las características que identifican a las instituciones educativas que conforman la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”

### **2.3.2 Investigación Documental**

Para Bernal, A. (2000), este tipo de investigación “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema”, con la finalidad de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

Se elaboró un marco teórico conceptual basado en el desempeño del talento humano para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales. Esto permitió establecer relaciones, diferencias, etapas y posturas del objeto de estudio en la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia.

### **2.3.3 Investigación de Campo**

Rojas, R. (1995), establece que la investigación envuelve tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimiento y métodos utilizados para obtener conclusiones. Se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio.

Este tipo de investigación consistió en el análisis sistemático, personalizado en el lugar de los hechos de los problemas existentes, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia.

## **2.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Método Descriptivo**

En esta metodología como lo menciona Méndez, C. (2006):

“Así, en el estudio descriptivo se identifican características del universo investigado, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar”. (Pág. 231)

Mediante este método se describió la realidad de la unidad educativa pudiendo establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una de las características que tiene este método es el hecho de permitir seleccionar las características del objetivo de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dichos objeto.

#### **2.4.2 Método Analítico**

Como lo menciona Hurtado y Toro, (2007), el método analítico consiste en:

“La desmembración de un todo en sus partes componente, permite descubrir la estructura del objeto investigado; la descomposición permite delimitar lo esencial de aquello que no lo es, reducir a lo simple lo complejo. Tenemos una de las formas de análisis en la clasificación de los objetivos y de los fenómenos”. (Pág. 65)

Se utilizó este método debido a que los conceptos se presentan como una totalidad por lo que es necesario ir desmembrándolo en partes, basándose en el principio de que, para comprender un fenómeno, es necesario conocer las componentes para acceder gradualmente al conocimiento mas complejo del objeto de estudio, en este caso la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

#### **2.4.3 Método Inductivo**

Bernal, A. (2006), sobre el método inductivo menciona que:

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya explicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Pág. 56)

Este método consiste en un proceso analítico sintético que permitió el estudio de los hechos o fenómenos particulares para llegar a un descubrimiento de un principio general. Estuvo compuesta de cuatro pasos bien definidos: la observación, registro, clasificación y estudio de la problemática existente en la Unidad Ejecutora Colegio Fiscal Técnico Valdivia, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

#### **2.4.4 Método Deductivo**

A propósito de este método Bernal, A. (2006) cita que:

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hecho particulares”.  
(Pág. 56)

Este método sigue un proceso sintético analítico, es decir va de lo general a lo particular. Con el método deductivo se evaluó ciertas características de la entidad lo que viabilizó el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de línea base de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

#### **2.5 Técnicas de Investigación**

Tamayo, M. (2001), considera que la técnica de investigación “viene ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar reelaborar y transmitir los datos”. Las técnicas de investigación acreditan su presencia por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, una mejor administración de los recursos humanos, material, económico y la comunicabilidad de los resultados.

### **2.5.1 Observación Científica**

Méndez, C. (2006), cita que:

“Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Supone un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador”. (Pág. 250)

La técnica de observación científica consistió en la observación del fenómeno de estudio, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya la investigación para obtener el mayor número de datos.

### **2.5.2 Encuesta**

Bernal, C. (2000), sobre la esta técnica de encuesta menciona que:

“Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Pág. 173)

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, que mediante el empleo formulario busca información sobre un tema, problema o fenómeno. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas; aunque tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto la presunción de hechos y situaciones por quien responda, en este caso el talento humano del área administrativa de la unidad ejecutora.

### **2.5.3 Entrevista**

Bernal, C. (2000), al respecto de esta temática menciona que es una técnica “orientada a establecer contacto directo con las personas que consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, la entrevista tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta”.

La entrevista realizada a los directivos de la institución educativa, permitió conocer el aporte que el talento humano a su cargo brinda a la institución, así como de su desempeño en el desarrollo de tareas relacionadas a su puesto de trabajo y temas inherentes de la institución.

### **2.5.4 Escala de Likert**

Carl McDaniel, C. (2005), sobre la escala de Likert cita que:

“Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud ya sea favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando”. Se pide al participante que indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada declaración, asignándole una calificación”. (Pág. 297)

La entrevista fue estandarizada o estructurada, realizada bajo la técnica de la Escala de Likert a las autoridades o jefes departamentales de las unidades educativas que forman la Unidad Ejecutora. Las preguntas fueron respondidas mediante las cinco opciones de respuesta que se muestran a continuación.

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| (5) Totalmente de acuerdo    | (4) De acuerdo    |
| (3) Indeciso                 | (2) En desacuerdo |
| (1) Totalmente en desacuerdo |                   |

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1 Ficha de Observación**

Para la realización de la observación científica fue necesaria la utilización de la Ficha de observación. Chong, A. (2008), sobre la ficha manifiesta que “es un instrumento de trabajo que nos permite almacenar datos, toda clase de transcripciones, de utilidad en la realización de trabajos de investigación”.

Es un instrumento que se utilizó para realizar la visita de campo a la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, misma que fue necesaria para registrar datos informativos, por lo que constituye una valiosa herramienta, al ahorrar tiempo, espacio y dinero. La guía de observación permitió encausar la acción de observar ciertos fenómenos.

### **2.6.2 Guía de Entrevista**

Mario Tamayo define a la guía de entrevista como un “instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”. Estas preguntas se las contesta mediante un diálogo directo entre el entrevistador y entrevistado, que forma parte del objeto de estudio o tiene relación con ella.

Esta herramienta es funcional para el desarrollo de la investigación y fue dirigida a los directivos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”. Está compuesto por 15 preguntas lo que permitió recolectar información útil en el análisis de procesos para identificar la perspectiva que mantiene el personal y que servirá para la consecución de los objetivos y validación de la hipótesis de investigación.

### 2.6.3 Cuestionario

Bernal, C. (2000), sobre el cuestionario cita que:

“El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formado para rebabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

Es preciso mencionar esta técnica diferencia de la guía de entrevista en la forma como se aplica, su extensión e intensidad, al igual que su objetivo. Por lo que este cuestionario está compuesto de 15 preguntas que fueron dirigidas al personal administrativo de la Unidad Ejecutora y que permitió sumar mucha mas información.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

**CUADRO N° 3: POBLACIÓN**

UNIDAD	N°	INSTITUCIÓN	POBLACIÓN OBJETO
UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”	1	Colegio Fiscal Técnico Valdivia	9
	2	Escuela Alfredo Sáenz Rivera	4
	3	Escuela Gabriela Mistral	4
	4	Escuela 28 de Mayo	4
	5	Escuela Frank Warzawa	4
	6	Escuela José María Chávez	4
	7	Escuela Juan Gómez Burao	4
	8	Escuela Dr. Antonio Moya Sánchez	4
	9	Escuela Eloy Alfaro	4
	10	Escuela Francisco de Miranda	4
	11	Escuela Ángel Simón Yagual	4
	12	Escuela José Pedro Rosales	4
	13	Escuela Vicente Rocafuerte	4
	14	Escuela Julio Reyes	4
	15	Escuela Juan Montalvo	4
	16	Escuela Cristóbal Colón	4
	17	Escuela César Carrera Andrade	4

**Fuente:** Observación

**Elaborado por:** Álvaro Armando Magallán Asencio

La población es la totalidad de individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer énfasis, en este caso el talento humano de la institución. La unidad ejecutora está compuesta por los directivos, y personal administrativo de las instituciones educativas los cuales asciende a 73 servidoras y servidores públicos.

### 2.7.2 Muestra

La muestra es la fracción de la población que se selecciona para obtener información para el desarrollo del proceso de investigación y sobre la cual se efectuará la medición y observación de las variables de estudio.

Se aplicó el muestreo probabilístico porque se considera es el procedimiento que tiene utilidad práctica, considerando que la población que se está manejando no es finita. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

**En donde:**

**N** = Tamaño de la población o universo (73 servidores públicos)

**n** = Tamaño de la muestra

**k<sup>2</sup>** = Nivel de Confianza

**P** = Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

**q** = Probabilidad de no ocurrencia del evento. (50%)

**e<sup>2</sup>** = Error de estimación (máximo error permisible del (5%))

Desarrollando la fórmula queda:

$$n = \frac{73 (0,5)(0,5)}{(76 - 1)(0,05/1,96)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{18,25}{(72)(0,000650) + 0,25}$$

$$n = \frac{18,25}{0,2968}$$

$$n = 62,93$$

Lo que determina que la muestra es de 63 servidoras y servidores públicos.

## 2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

**CUADRO N°4: ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>✓ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>✓ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>✓ Consulta a expertos en la construcción de los instrumentos.</li> <li>✓ Determinación de la población.</li> <li>✓ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos ítems del instrumento.</li> </ul>
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de los ítems.</li> <li>✓ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>✓ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>✓ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>✓ Aplicación del instrumento a una muestra piloto.</li> </ul>
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impresión del instrumento para su aplicación definitiva.</li> </ul>

Fuente: Baldivian de Acosta (1991)

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para la elaboración de la encuesta y demás instrumentos se diseñó un plan de investigación, mediante el cumplimiento de las etapas del diseño y elaboración se estructuró el siguiente modelo utilizado por Baldivian de Acosta (1991), citado por Bastidas (1997).

El estudio realizado para determinar la influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa, se lo realizo utilizando los instrumentos y técnicas aplicados al Talento Humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Los ítems de la encuesta y entrevista tuvieron el propósito de recolectar información sobre el desempeño del talento humano.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades departamentales?

**CUADRO N°5: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	0	0%
	Rara vez	4	20%
	Poco	3	15%
	Frecuentemente	9	45%
	Siempre	4	20%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N°1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En esta pregunta el 20% respondió siempre, el 45% manifestó que Frecuentemente y el 35% restante respondió que poco y rara vez se planifican las actividades departamentales.

2. ¿Considera importante la aplicación de las herramientas gerenciales (coach gerencial) para la dirección de la institución?

**CUADRO N° 6: HERRAMIENTAS GERENCIALES**

¿Considera importante la aplicación de las herramientas gerenciales (coach gerencial) para la dirección de la institución?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	0	0%
	Parcialmente Si	4	20%
	Definitivamente Si	16	80%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 2: HERRAMIENTAS GERENCIALES**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Sobre las herramientas gerenciales con relación al coach gerencial, el 80% respondió Definitivamente si, mientras que el 20% considera que Probablemente si es importante la aplicación de estas herramientas. Esto revela que en general la aplicación de estas herramientas es considerada deseada para la gestión por los directivos de la unidad ejecutora.

3. ¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en la institución educativa?

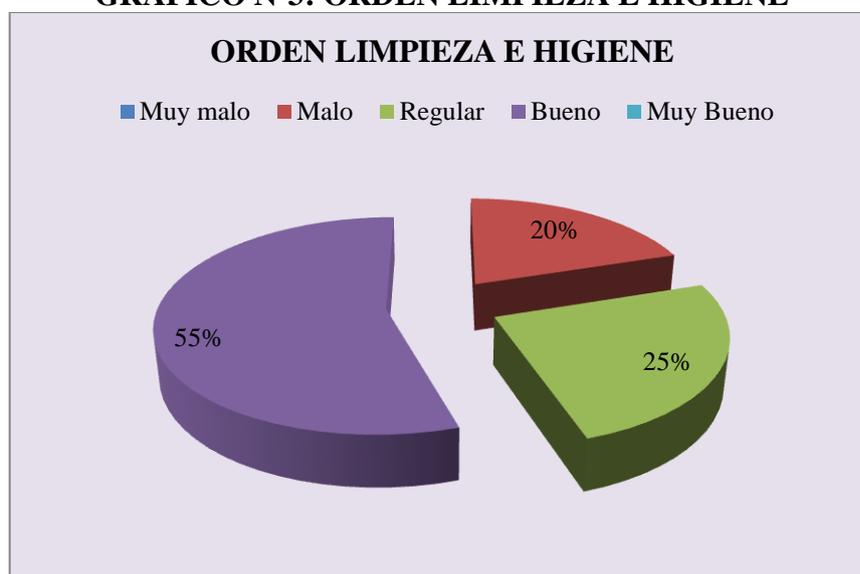
**CUADRO N° 7: ORDEN, LIMPIEZA E HIGIENE**

¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en la institución educativa?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Muy malo	0	0%
	Malo	4	20%
	Regular	5	25%
	Bueno	11	55%
	Muy Bueno	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N°3: ORDEN LIMPIEZA E HIGIENE**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para el tema de las actividades en relación al orden, limpieza e higiene, el 55% consideró que son Bueno, el 25% piensa que es Regular y el 20% afirmó que es Malo. El orden y limpieza desde el punto de vista de los directivos tiene una buena apreciación.

4. ¿Se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria de la unidad educativa?

**CUADRO N° 8: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

¿Se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria de la unidad educativa?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	4	20%
	Poco	5	25%
	Frecuentemente	11	55%
	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 4: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Los altos directivos de las unidades educativas que conforman la unidad ejecutora, en un 55% Frecuentemente realizan el seguimiento a la ejecución presupuestaria, el 25% lo hacen Poco y el 20% Rara vez con respecto a sus presupuestos asignados. A pesar de que en su mayoría realizan un monitoreo a sus fondos, debería realizarse en un 100% de parte de las autoridades de las instituciones educativas.

5. ¿Contempla el presupuesto el 100% de las actividades planificadas?

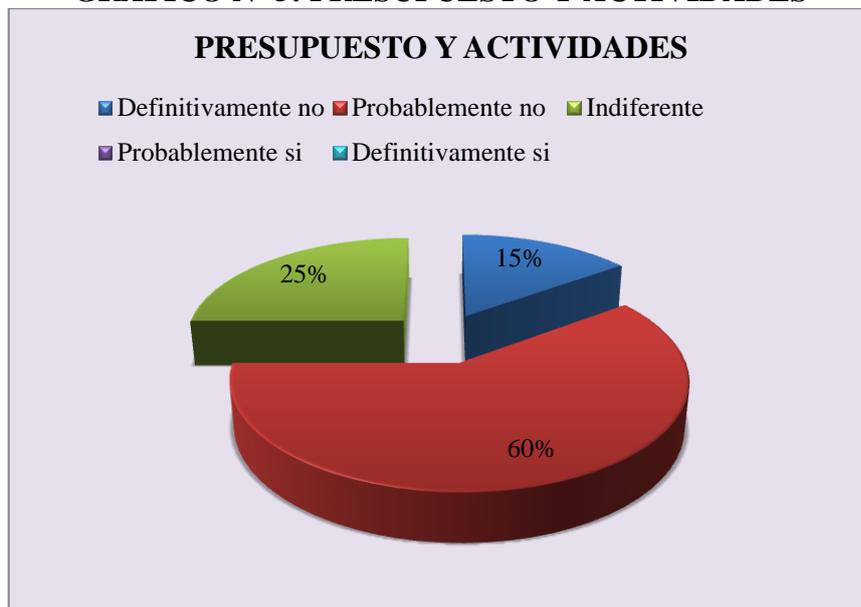
**CUADRO N° 9: PRESUPUESTO Y ACTIVIDADES**

¿Contempla el presupuesto el 100% de las actividades planificadas?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Definitivamente no	3	15%
	Probablemente no	12	60%
	Indiferente	5	25%
	Probablemente si	0	0%
	Definitivamente si	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 5: PRESUPUESTO Y ACTIVIDADES**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para el 15% de los entrevistados Definitivamente no contempla su presupuesto el 100% de las actividades planificadas, en su gran mayoría es decir el 60% contesto que Probablemente no, mientras que el 25% respondió Indiferente en este tema. Esto se da porque el presupuesto es insuficiente con relación a su planificación.

6. ¿Es coordinada la planificación de actividades con el Departamento Financiero?

**CUADRO N° 10: COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

¿Es coordinada la planificación de actividades con el Departamento Financiero?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	1	5%
	Poco	7	35%
	Frecuentemente	8	40%
	Siempre	4	20%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N°6: COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En el tema de la coordinación de la planificación, el 5% respondió Rara vez, el 35% Poco, el 40% Frecuentemente y solo el 20% aseguró que Siempre se la realiza. Aquí se debe resaltar que en general las actividades son consideradas en relación a su asignación presupuestaria, lo que debería ocurrir en todas las instituciones educativas de la unidad ejecutora Colegio Fiscal técnico Valdivia.

7. ¿Se ha establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?

**CUADRO N° 11: INDICADORES DE EVALUACIÓN**

¿Se ha establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	6	30%
	Indiferente	5	25%
	Probablemente si	4	20%
	Definitivamente si	5	25%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 7: INDICADORES DE EVALUACIÓN**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para el tema de los indicadores el 30% de los citados respondió que Probablemente no se los han establecidos, el 20% Probablemente si, y el 25% respondió que Definitivamente si se los tiene. Es necesario mencionar que actualmente están en el proceso de asignación de indicadores de evaluación.

8. ¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?

**CUADRO N° 12: CONVOCATORIA A REUNIÓN**

¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	0	0%
	Frecuentemente	3	15%
	Siempre	17	85%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 8: CONVOCATORIA A REUNIÓN**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El 85% de los encuestados afirmaron que Siempre la máxima autoridad convoca a reuniones con su talento humano y el 15% Frecuentemente lo realiza. Esta convocatoria permite mantener un dialogo constante entre Rector o Director y su talento humano administrativo.

9. ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?

**CUADRO N° 13: HORAS DE TRABAJO**

¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	Muy malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Regular	0	0%
	Bueno	0	0%
	Muy Bueno	20	100%
	<b>TOTAL</b>		20

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio  
Fuente: Entrevista

**GRÁFICO N° 9: HORAS DE TRABAJO**



Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio  
Fuente: Entrevista

Las autoridades manifestaron en un 100% que se cumplen con la totalidad de las horas establecidas para la jornada de trabajo. A esto es importante agregar que existen líneas de supervisión a parte del Ministerio de Educación que realizan una vigilancia en cuanto a este tema.

10. ¿Considera necesaria la implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

**CUADRO N° 14: DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

¿Considera necesaria la implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Total desacuerdo	0	0%
	De desacuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	De acuerdo	2	10%
	Total acuerdo	18	90%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N°10: DESARROLLO DE COMPETENCIAS**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con respecto al desarrollo del talento humano con relación a las competencias necesarias para realizar su trabajo, el 80% de los encuestados están en Total acuerdo de que es necesaria la implementación de programas dirigidos al personal y el 10% están De acuerdo.

11. ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?

**CUADRO N° 15: PERFILES DE PLAZA LABORAL**

¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Definitivamente no	3	15%
	Probablemente no	5	25%
	Indiferente	3	15%
	Probablemente si	5	25%
	Definitivamente si	4	20%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 11: PERFILES DE PLAZA LABORAL**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En cuanto a los perfiles para las plazas laborales con base en sus competencias, el 20% respondió Definitivamente si, el 25% Probablemente si, el 15% respondió Indiferente y el 25% considera que Probablemente no se las han establecido. En algunas instituciones educativas se han definido estos perfiles de competencias, sin embargo en otras no se lo ha realizado.

12. ¿Cómo califica la ejecución del proceso de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal?

**CUADRO N° 16: SELECCIÓN DE PERSONAL**

¿Cómo califica la ejecución del proceso de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	Muy malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Regular	8	40%
	Bueno	7	35%
	Muy Bueno	5	25%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 12: SELECCIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El proceso para el ingreso del talento humano tiene una calificación de Muy buena según el 25% de los encuestados, con Buena el 35% y regular el 40%. Cabe recalcar que una parte de este proceso es coordinada directamente con el Distrito Educativo Intercultural Bilingüe.

13. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

**CUADRO N° 17: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>13</b>	Total desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	De acuerdo	0	0%
	Total acuerdo	20	100%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 13: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**



Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El 100% de los consultados están en Total acuerdo en que un modelo de gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño del talento humano de las instituciones que conforman la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

14. ¿Cuál es el número de personal administrativo con nombramiento y de contrato con el que cuenta?

**CUADRO N° 18: NOMBRAMIENTO Y CONTRATO**

¿Cuál es el número de personal administrativo con nombramiento y de contrato con el que cuenta?			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>14</b>	NOMBRAMIENTO	47	64%
	CONTRATO	26	36%
	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 14: NOMBRAMIENTO Y CONTRATO**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Este punto es importante destacar la proporción que tiene el personal con nombramiento en relación del personal contratado. El 64% del talento humano tiene nombramiento, mientras que el 36% mantiene relación con la institución mediante un contrato. La proporción del personal contratado se espera seguir reduciéndola con los programas que el gobierno central ejecuta para otorgar un nombramiento a su personal.

## 15. Formación académica

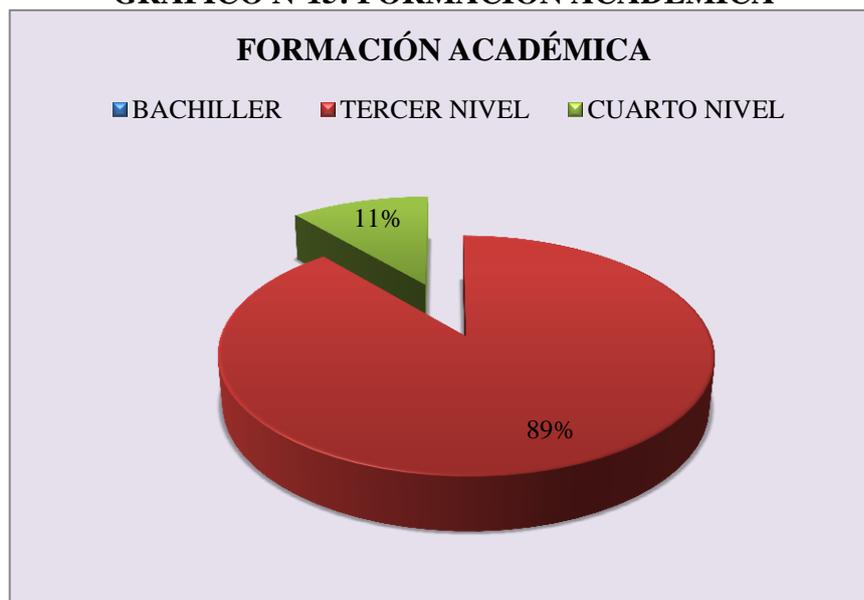
**CUADRO N° 19: FORMACIÓN ACADÉMICA**

Formación académica			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>15</b>	BACHILLER	0	0%
	TERCER NIVEL	56	89%
	CUARTO NIVEL	7	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N°15: FORMACIÓN ACADÉMICA**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con relación a la formación académica del talento humano refiriéndose a las autoridades y jefes departamentales de las instituciones educativas que conforman la unidad ejecutora, el 89% tiene títulos profesionales de pregrado, y solo el 11% actualmente han realizado estudios de posgrado. La profesionalización de las personas que dirigen las unidades educativas es un gran aporte para una mejor administración.

## 16. Información General

**CUADRO N° 20: UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Unidades administrativas			
ITEM	VALORACIÓN	AUTORIDADES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>16</b>	RECTOR- VICERRECTO - DIRECTORES	18	25%
	JEFATURAS (DIRECTORES DEPARTAMENTALES)	2	3%
	<b>TOTAL</b>	20	27%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 16: UNIDADES ADMINISTRATIVAS**



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El promedio de edad entre los encuestados es de 46,80 años, con una media de años de trabajo de 25,80%. Estas cifras se irán reduciendo paulatinamente con la ampliación de jubilaciones para el personal que cumple con los requisitos y aun no se ha jubilado. Para esta encuesta, la Rectora, Vicerrector, Directores de escuelas constituyeron el 90% de la muestra, mientras que los Jefes departamentales ascendieron al 10%.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades departamentales?

**CUADRO N° 21: PLANIFICCIÓN DE ACTIVIDADES**

¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades departamentales?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	15	35%
	Frecuentemente	8	19%
	Siempre	20	47%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 17: PLANIFICCIÓN DE ACTIVIDADES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En el tema de planificación de actividades, el 47% del talento humano considera que Siempre se realiza la realiza, el 19% Frecuentemente y el 35% respondió que Poco. Esto dilucida el problema que existe en algunas instituciones en este tema.

2. ¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?

**CUADRO N° 22: SEGUIMIENTO A PROCESOS**

¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	16	37%
	Frecuentemente	12	28%
	Siempre	15	35%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 18: SEGUIMIENTO A PROCESOS**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El 35% de los encuestados consideran que Siempre se realiza el seguimiento a los procesos, el 28% asegura que Frecuentemente y una importante proporción respondió que Poco, sumando un 37%. Se puede visualizar que el problema persiste en algunas instituciones sumando una importante proporción en la muestra encuestada.

3. ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?

**CUADRO N° 23: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y OBJETIVOS**

¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Indiferente	13	30%
	Probablemente si	12	28%
	Definitivamente si	18	42%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 19: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONS Y OBJETIVOS**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El 42% de los encuestados consideran que Definitivamente su trabajo contribuye al alcance de los objetivos del departamento, mientras que el 28% respondieron Probablemente si. El 30% contestaron Indiferentemente es decir no estaban seguros, aunque esto se debe a que no conocían los objetivos del departamento, ya sea porque no se han planteado o porque no se los ha dado a conocer.

4. ¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la unidad educativa?

**CUADRO N° 24: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la unidad educativa?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Nunca	0	0%
	Rara vez	7	16%
	Poco	13	30%
	Frecuentemente	15	35%
	Siempre	8	19%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 20: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con respecto al diagnóstico institucional, el 19% del talento humano participa Siempre en su formulación, el 35% Frecuentemente lo realiza y el 30% participan poco. En este tema hay una buena participación del personal en general aunque existe cierta descoordinación en la participación.

5. ¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en departamento administrativo?

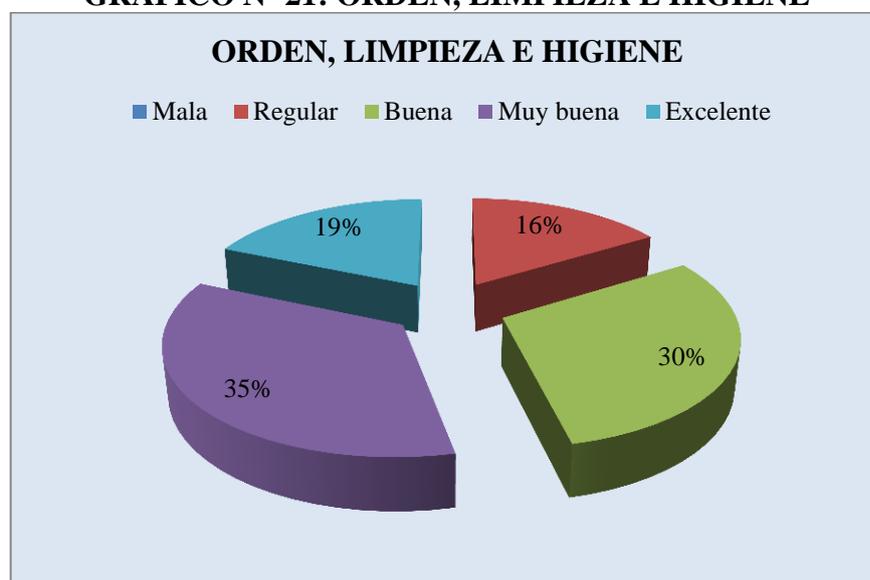
**CUADRO N° 25: ORDEN, LIMPIEZA E HIGIENE**

¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en departamento administrativo?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Mala	0	0%
	Regular	7	16%
	Buena	13	30%
	Muy buena	15	35%
	Excelente	8	19%
	<b>TOTAL</b>	43	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 21: ORDEN, LIMPIEZA E HIGIENE**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En el tema del orden, limpieza e higiene el 19% asegura que es Excelente, el 35% contestó que es Muy buena y en 30% Buena. Este tema es importante considerar que solo se considera el área administrativa y no lo que respecta a toda la institución.

6. ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?

**CUADRO N° 26: HORAS DE TRABAJO**

¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	0	0%
	Frecuentemente	0	0%
	Siempre	43	100%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 22: HORAS DE TRABAJO**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El personal administrativo manifestó en un 100% que se cumplen con la totalidad de las horas establecidas para la jornada de trabajo. A esto es importante agregar que existen líneas de supervisión a parte del Ministerio de Educación que realizan una vigilancia en cuanto a este tema.

7. ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

**CUADRO N° 27: PROGRAMAS DE DESARROLLO**

¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Indiferentemente	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Definitivamente si	43	100%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 23: PROGRAMAS DE DESARROLLO**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con respecto al desarrollo del talento humano, el 100% de los encuestados están en Total acuerdo de que es necesaria la implementación de programas dirigidos al personal. En su totalidad el talento humano administrativo de las instituciones considera importante la preparación y desarrollo de su personal.

8. ¿Es valorada la estructura orgánica en función de lo que establece la escala de remuneraciones unificadas?

**CUADRO N° 28: VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

¿Es valorada la estructura orgánica en función de lo que establece la escala de remuneraciones unificadas?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	27	63%
	Indiferentemente	9	21%
	Probablemente si	7	16%
	Definitivamente si	0	0%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 24: VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con respecto a la valoración del puesto de trabajo, el 63% respondió Probablemente no se valora con respecto a la estructura orgánica, el 21% respondió Indiferente y el 16% consideran que Probablemente si. En este tema se tiene una percepción en general negativa a esta interrogante.

9. ¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?

**CUADRO N° 29: CONVOCATORIA A REUNIONES**

¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	0	0%
	Frecuentemente	18	42%
	Siempre	25	58%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 25: CONVOCATORIA A REUNIONES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

El 58% de los encuestados afirmaron que Siempre la máxima autoridad convoca a reuniones con su talento humano y el 42% Frecuentemente lo realiza. Esta convocatoria permite mantener un dialogo constante entre Rector o Director y su talento humano administrativo.

10. ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

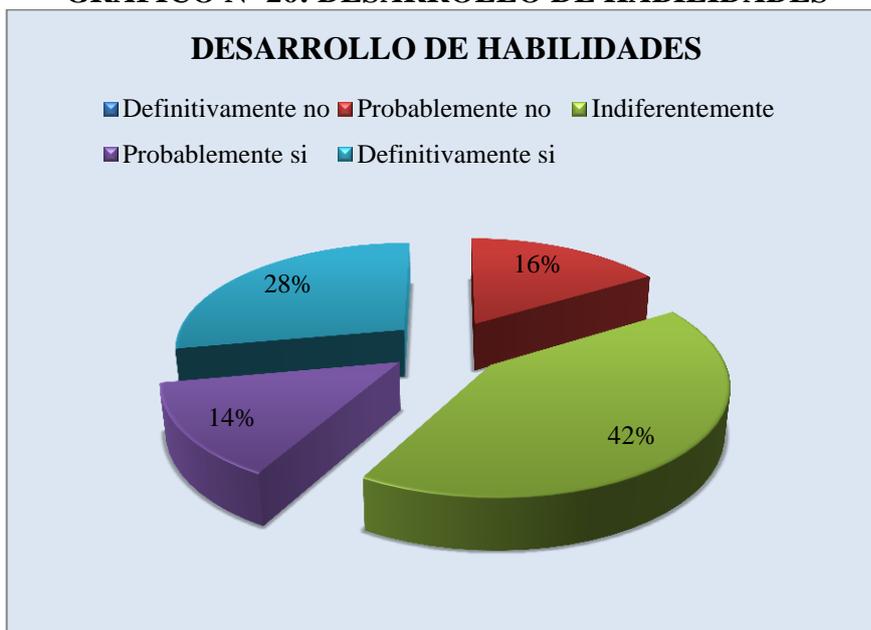
**CUADRO N° 30: DESARROLLO DE HABILIDADES**

¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	7	16%
	Indiferentemente	18	42%
	Probablemente si	6	14%
	Definitivamente si	12	28%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 26: DESARROLLO DE HABILIDADES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para el tema de las habilidades, el 28% del personal administrativo considera que Definitivamente si puede desarrollar al máximo sus habilidades en su actual puesto de trabajo, el 14% Probablemente si, el 42% Indiferente y el 16% respondió Probablemente no.

11. ¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?

**CUADRO N° 31: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	13	30%
	Indiferentemente	15	35%
	Probablemente si	6	14%
	Definitivamente si	9	21%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO 27: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Con respecto a la definición de indicadores de evaluación, el 21% respondió Definitivamente si, el 14% Probablemente si, el 35% respondió Indiferente y el 30% Probablemente no. Existen algunas instituciones educativas que ya han definido indicadores para su talento humano, hay varias entidades que aun no lo han realizado.

12. ¿Sabe usted si el cargo que ostenta consta en la estructura orgánica funcional?

**CUADRO N° 32: EL CARGO Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

¿Sabe usted si el cargo que ostenta consta en la estructura orgánica funcional?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Indiferentemente	5	12%
	Probablemente si	16	37%
	Definitivamente si	22	51%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 28: EL CARGO Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En un 51% el talento humano respondió Definitivamente si su cargo consta en la estructura orgánica, el 37% considera que Probablemente si, el 12% Indiferente. En general la estructura orgánica de las instituciones está definida y formulada considerando los puestos existentes.

13. ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?

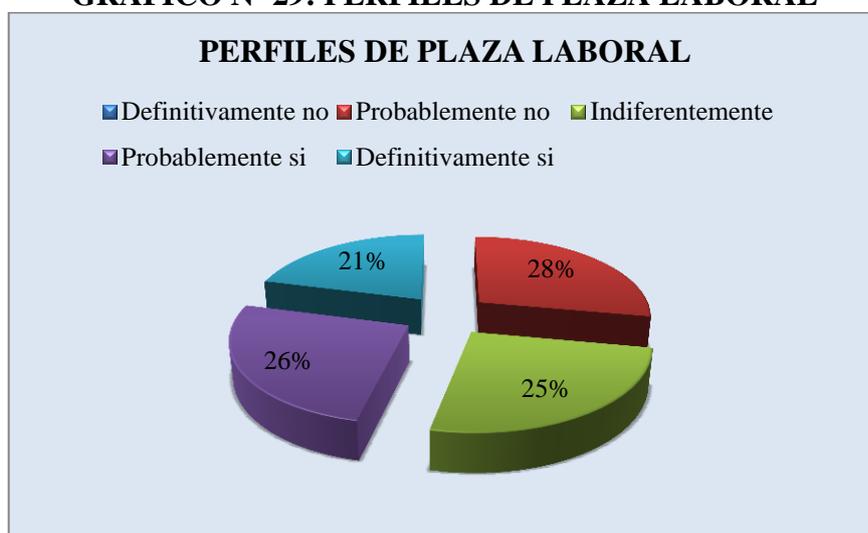
**CUADRO N° 33: PERFIL DE PLAZA LABORAL**

¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>13</b>	Definitivamente no	0	0%
	Probablemente no	12	28%
	Indiferentemente	11	26%
	Probablemente si	11	26%
	Definitivamente si	9	21%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 29: PERFILES DE PLAZA LABORAL**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En cuanto a los perfiles para las plazas laborales con base en sus competencias, el 21% respondió Definitivamente si, el 26% Probablemente si, el 26% respondió Indiferente y el 28% considera que probablemente no se las han establecido. En algunas instituciones educativas se han definido estos perfiles de competencias, sin embargo en otras no se lo ha realizado.

14. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

**CUADRO N° 34: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>14</b>	Total desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	De acuerdo	5	12%
	Total acuerdo	38	88%
	<b>TOTAL</b>		43

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 30: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En un 88% de los encuestados están en Total acuerdo en que un modelo de gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño del talento humano en su área de trabajo y el 12% está De acuerdo con respecto a este mismo tema.

## 15. Formación académica

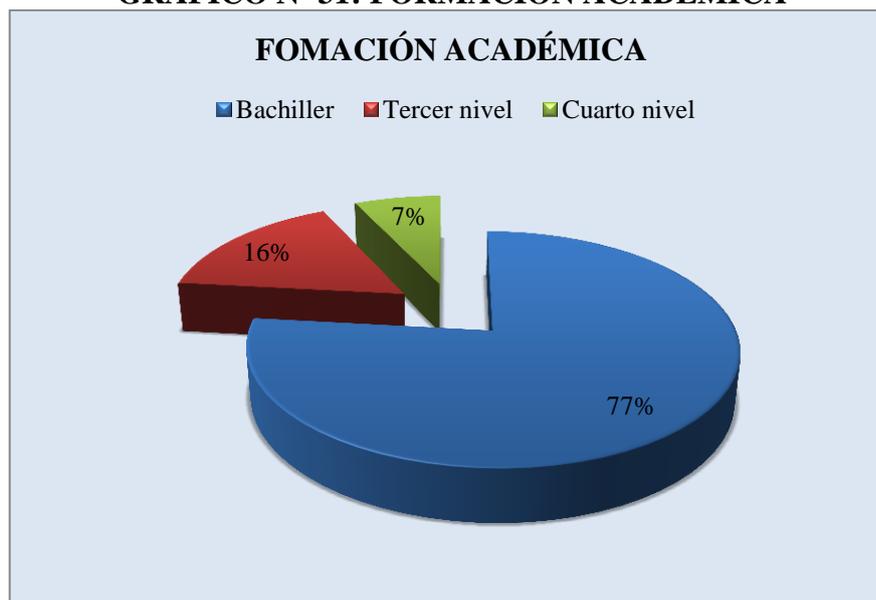
**CUADRO N° 35: FORMACIÓN ACADÉMICA**

Formación académica			
ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>15</b>	Bachiller	33	77%
	Tercer nivel	7	16%
	Cuarto nivel	3	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 31: FORMACIÓN ACADÉMICA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

Para el tema de la formación académica, el 77% de este personal tiene título de bachiller, el 16% han realizado estudios profesionales de tercer nivel y el 7% tienen título de cuarto nivel. Con el fin de mejorar el desempeño el talento humano debería procurar realizar estudios de tercer y cuarto nivel, en carreras a fines a la función que realizan en las diferentes instituciones educativas de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

## 16. Información generales

**CUADRO N° 36: UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Información general			
ITEM	ÁREA	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>16</b>	ADMINISTRATIVO	43	100%
	<b>TOTAL</b>	43	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 32: UNIDAD ADMINISTRATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

En general el promedio de edad entre el personal está situada en los 38,40 años, y en años de servicio llegan a 22,33. El total de personal administrativo encuestado llega a las 43 personas. Se puede observar que en promedio el personal administrativo tiene un menor tiempo laborando a la institución en comparación con los directivos.

### 3.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La presente trabajo de titulación utilizó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la hipótesis de investigación

#### 3.3.1 Hipótesis de Investigación

La influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

En la encuesta realizada utilizando el cuestionario como instrumento de investigación, se incluyó la interrogante ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

#### 3.3.2 Datos para comprobación de la Hipótesis

Se debe calcular las frecuencias absolutas y las esperadas para cada celda, utilizando la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

**nie**= Frecuencia absoluta esperada

**Tniof**= Total de las frecuencias absolutas en la fila

**Tnioc**= Total de las frecuencias absolutas en la columna

**n**= Tamaño de la muestra

**CUADRO N° 37: DATOS PARA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

	<b>RECTORES, DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Tniof</b>
SI: CONSIDERA NECESARIO LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE PERMITIRÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	20	43	63
NO: CONSIDERA NECESARIO LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE PERMITIRÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	0	0	0
Tnioc	20	43	n=63

**Fuente:** Entrevista - Encuesta

**Elaborado por:** Álvaro Magallán Asencio

### **Desarrollo:**

$$nie = \frac{(63)(20)}{63} = 20$$

$$nie = \frac{(0)(20)}{63} = 0$$

$$nie = \frac{(63)(43)}{63} = 43$$

$$nie = \frac{(0)(0)}{63} = 0$$

La nueva tabla incorporando la frecuencia esperada (nie), queda de la siguiente forma:

**CUADRO N° 38: TABLA CON FRECUENCIAS ESPERADAS**

	<b>RECTORES, DIRECTORES, JEFES DEPARTAMENTALES</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Tniof</b>
SI: CONSIDERA NECESARIO LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE PERMITIRÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	nio= 20	nio= 43	63
	nie= 20	nie= 43	
NO: CONSIDERA NECESARIO LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE PERMITIRÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	nio= 0	nio= 0	0
	nie= 0	nie= 0	
Tnioc	20	43	n=63

**Fuente:** Entrevista - Encuesta

**Elaborado por:** Álvaro Magallán Asencio

Una vez obtenida la frecuencia esperada, se aplica la formula de la Chi Cuadrada:

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

Donde:

**X<sup>2</sup>**= Chi cuadrada

**nio**= Frecuencia absoluta

**nie**= Frecuencia relativa

Desarrollo:

$$X^2 = \frac{(20 - 20)^2}{20} = 0$$

$$X^2 = \frac{(0 - 0)^2}{0} = 0$$

$$X^2 = \frac{(43 - 0)^2}{0} = 1,18$$

$$X^2 = \frac{(0 - 0)^2}{0} = 0$$

**Luego:**

$$X^2 = 0+0+1,18+0$$

$$X^2 = 1,18$$

La comprobación de la Chi Cuadrada calculada con su valor teórico, se realizó mediante cálculo de grado de libertad para cuadro 2x2 al 95% de confianza, utilizando la siguiente formula.

$$gl = (f-1) (f-c)$$

Donde:

gl= Grados de libertad

f= Filas

c= Columnas

**Desarrollo:**

$$gl = (f-1)(f-c)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Se utilizó la tabla de distribución de la chi cuadrada a un nivel de confianza del 95%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 0,95. El valor es 3,841. El resultado de la chi cuadrada fue igual a 1,18, siendo inferior a la teórica grado de libertad 3,841, lo que significa que la hipótesis es aplicable a la población estudiada, por lo que se acepta la hipótesis del trabajo de titulación.

### **3.4 CONCLUSIONES**

Si bien existen instituciones que realizan el seguimiento a los procesos administrativos hay otras que no lo hacen, en gran medida por que no se han establecidos mecanismos de monitoreo a estos procesos.

La gestión administrativa en relación al accionar del talento humano se la realiza sin indicadores de evaluación. En un gran porcentaje, las instituciones no han definido estos indicadores o se encuentran en proceso de definición de los indicadores de evaluación de desempeño enfocados al talento humano.

Se dilucido mediante el estudio que, al momento no se han definido en su totalidad los perfiles de plaza enfocados a las competencias que deben alcanzar el talento humano. Para ello se manifestó el deseo de la aplicación de programas para el desarrollo de competencias y la del diseño de un modelo de gestión por competencias.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

Realizar el seguimiento a los procesos que ejecuta el departamento administrativo para su eficiente cumplimiento. Estos mecanismos deben estar claramente establecidos y planificados.

Se debe diseñar indicadores de evaluación del desempeño que permita medir el accionar del talento humano del área administrativa. Esta evaluación se la debe realizar de forma periódica y programada.

Es importante definir los perfiles de competencias que deben tener o alcanzar el personal administrativo que les permita mejorar y aumentar su desempeño mediante el diseño de un modelo de gestión por competencias. Este modelo debe estar direccionado a la obtención de los objetivos en concordancia con la realidad de la institución educativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”, COMUNA VALDIVIA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El presente modelo de gestión determina las competencias adecuadas que el talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, debe desarrollar para alcanzar un desempeño deseado en la realización de sus actividades como servidores públicos.

Para la elaboración del presente documento se ha considerado la información proporcionada por los directivos de la unidad ejecutora, así como de los datos obtenidos en coordinación directa con el talento humano, lo que ha permitido definir las competencias adecuadas los servidores públicos administrativos.

Dentro del contexto en el que se enmarca este modelo, se hace énfasis a la gestión por competencias aplicando la metodología de Martha Alles, que hace referencia al desarrollo continuo del talento humano enfocado a sus competencias, de forma que el personal del área administrativa mejore su desempeño.

La Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, es una institución educativa pública, ubicada la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. Como órgano administrador, tiene bajo su gestión un total de 16 instituciones educativas primarias, localizadas en la misma circunscripción, a las que bajo solicitud de sus directores, realiza la ejecución de los presupuestos asignados.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 Objetivo General**

Optimizar el desempeño del talento humano aplicando un modelo de gestión por competencias que conduzca al alcance de los objetivos del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Comuna Valdivia, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **4.2.2 Objetivos Específicos**

Elaborar un plan de gestión por competencias a través del diagnóstico situacional que asegure el cumplimiento de las funciones y obligaciones del talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Asignar los perfiles de competencias para el puesto de trabajo considerando habilidades, relaciones interpersonales y experiencia que fortalezcan el desarrollo del talento humano en la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

Definir herramientas de evaluación de desempeño mediante los instrumentos de investigación y planificación, que midan la gestión por resultados del talento humano en la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

### **4.3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”.**

#### **4.3.1 Funciones del Departamento de Talento Humano**

Este departamento tiene a su cargo la administración del talento humano en materias de planeación, organización, desarrollo y coordinación, también asume el control de técnicas que coadyuven al eficiente desenvolvimiento del personal que colaboran en la institución educativa. Entre sus funciones tenemos:

- a) Describir las funciones, responsabilidades de los puestos de trabajo y las cualidades de los servidores que ejercen dicho cargo.
- b) Reclutar personal idóneo para un puesto determinado y evaluar el desempeño laboral.
- c) Capacitar y formular programas que conlleven al enriquecimiento en conocimiento para el mejor desempeño del personal.
- d) Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
- e) Velar por el cumplimiento de los derechos laborales.
- f) Desarrollar un plan de competencias clave para el mejor desarrollo de la institución.
- g) Mantener canales de comunicación interna y fomentar el involucramiento de la visión y misión de la institución a la que pertenecen.

### 4.3.2 Áreas estratégicas del Departamento de Talento Humano

Para una mejor administración del departamento de talento humano debe existir un equipo de profesionales idóneos que estarán a cargo de las siguientes áreas estratégicas:

**CUADRO N° 39: ÁREAS ESTRATÉGICAS**

N°	ÁREA ESTRATÉGICA
1	Reclutamiento y selección de Personal.
2	Diseño, descripción y análisis de cargos.
3	Entrenamiento y desarrollo del Personal.
4	Evaluación de desempeño.
5	Beneficios sociales.
6	Desarrollo organizacional y seguridad ocupacional

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### 4.3.3 Modelo de Gestión por Competencias

#### 4.3.3.1 Metodología para el diseño

Para el diseño de la gestión por competencias se ha considerado la metodología de Alles, M (2006), por la experiencia en el área de gestión de competencia de talento humano, su conocimiento sobre varios modelos le brinda un panorama muy amplio sobre el tema. En su publicación Selección por Competencias Alles, M. (2006), indica que las competencias se encuentran en la personalidad del individuo, que el desarrollo de las competencias se ve reflejado en su accionar para mejorar esas competencias y que ellas pueden ser observadas a través del comportamiento del individuo.

#### 4.3.3.2 Definición de Competencias y Conocimientos

Tomando como base la metodología antes citada se establece una diferencia al momento de indicar las competencias y los conocimientos así como los modelos de ellos y se apega al concepto por ellos citada.

- a) **Competencia:** Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- b) **Modelo de Competencias:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- c) **Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- d) **Modelo de Conocimientos:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Después de analizar lo que envuelve a estos dos puntos se puede concluir que todo tipo de trabajo requiere conocimientos y competencias que el talento humano debe poseer. Los conocimientos son la base para que pueda desempeñar las funciones a él asignada, mientras que las competencias son la que llevan al colaborador al éxito en sus funciones.

En un proceso de selección se podría considerar los conocimientos y competencias del aspirante que deben ser evaluadas en cuanto al grado requerido según el cargo y como última etapa las características más puntuales.

#### **4.3.3.3 Asignación de Competencias a los Puestos de Trabajo**

La asignación de competencias a los puestos de trabajo se la realiza tomando como base el Diccionario de Competencias, publicación de Alles, M (2009) donde consta los descriptivos del puestos de trabajo, donde las competencias son indicadas con su correspondiente nombre y el grado o nivel que posee.

#### **Competencias más utilizadas**

Dentro de la obra de Alles, M. (2008), presenta un conjunto de competencias que forman el modelo de gestión por competencias, estas competencias son:

- a) Competencias cardinales.
- b) Competencias específicas gerenciales.
- c) Competencias específicas por áreas.

Cualquiera de ellas puede ser movida de categoría según la necesidad o exigencia del puesto a desempeñar, así se menciona sesenta competencias con base al texto de Alles. Los tres tipos de competencias fueron seleccionadas de acuerdo a las necesidades reales que mantiene la institución, considerando para ello la analogía que mantienen con el talento humano de la institución.

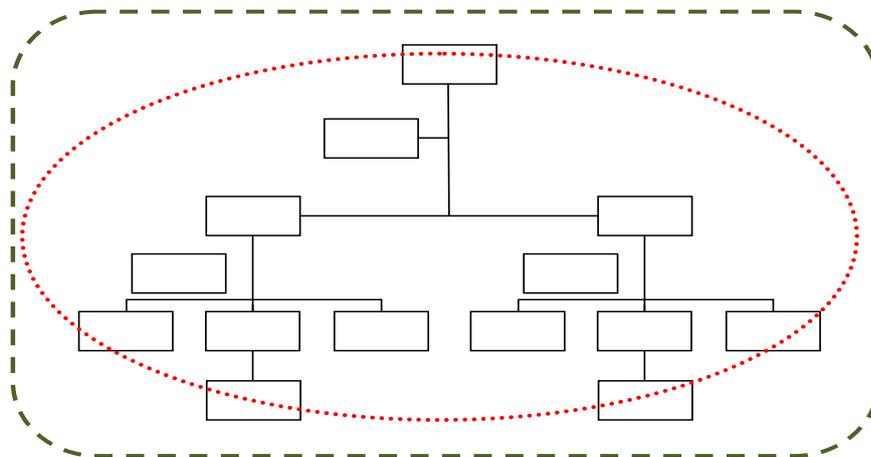
#### **Competencias cardinales**

Generalmente son utilizadas como base dentro de la organización, es decir debe ser la característica o denominador común entre todos los colaboradores de la institución. Generalmente son valores institucionales y características que le dan identidad a la organización y al personal que lo represente.

Se ha citado un total de veinte competencias cardinales, las que se enumeran a continuación:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

### GRÁFICO N° 33: COMPETENCIAS CARDINALES



Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

#### Competencias Específicas Gerenciales

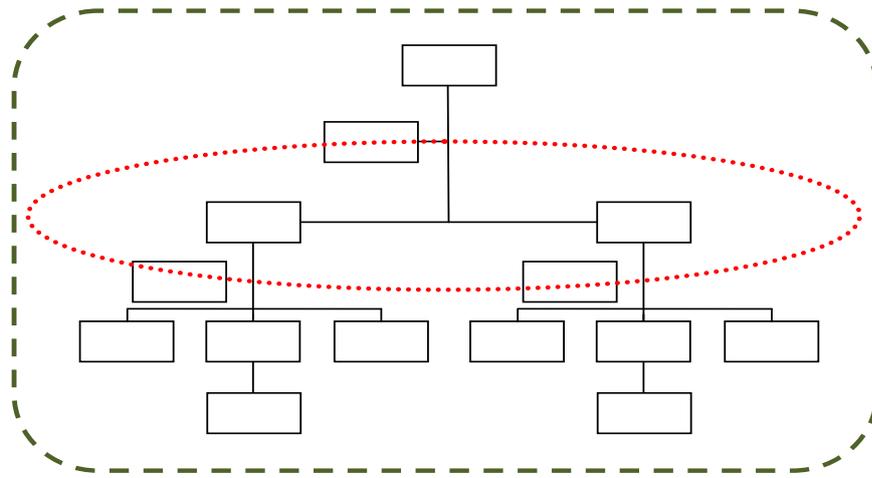
Son características generalmente necesarias para el personal que tiene a su cargo a otros talentos dentro de la institución, es decir a las personas de jefaturas o líderes de equipos de trabajo.

Se ha citado un total de diez competencias específicas gerenciales, las que se enumeran a continuación:

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Empowerment
4. Entrenador
5. Entrepreneurial
6. Liderar con el ejemplo
7. Liderazgo

8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
9. Liderazgo para el cambio
10. Visión estratégica

### GRÁFICO N° 34: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES



Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles  
 Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### Competencias Específicas por Área

Estas competencias son requeridas para los colaboradores que tienen a su cargo un grupo humano pero de manera específica al área de trabajo en la que se desenvuelven.

Se ha citado un total de treinta competencias específicas por área, las que se enumeran a continuación:

1. Adaptabilidad – Flexibilidad
2. Calidad y mejora continua
3. Capacidad de planificación y organización

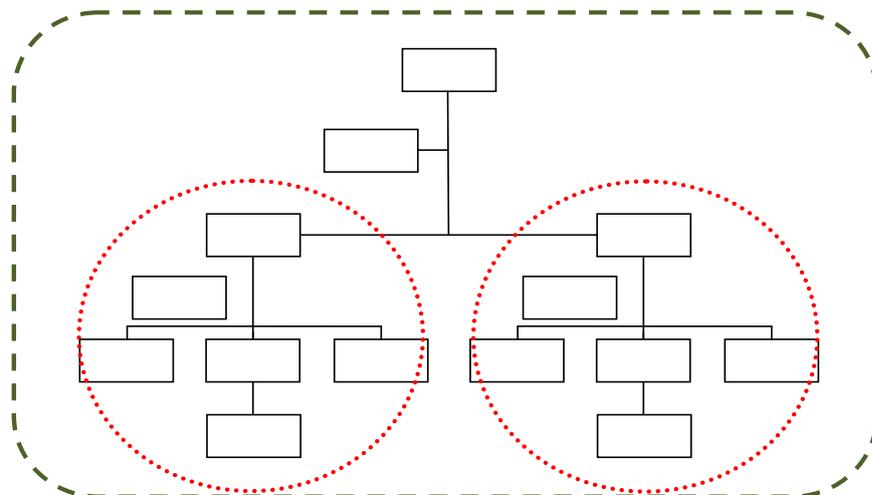
4. Cierre de acuerdos
5. Colaboración
6. Competencia “del naufrago”
7. Comunicación eficaz
8. Conocimiento de la industria y del mercado
9. Conocimientos técnicos
10. Credibilidad técnica
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento
12. Dinamismo – energía
13. Gestión y logro de objetivos
14. Habilidades mediáticas
15. Influencia y negociación
16. Iniciativa – Autonomía
17. Manejo de crisis
18. Orientación a los resultados con calidad
19. Orientación al cliente interno y externo
20. Pensamiento analítico
21. Pensamiento conceptual
22. Pensamiento estratégico
23. Productividad
24. Profundidad en el conocimientos de los productos
25. Relaciones públicas
26. Responsabilidad
27. Temple y dinamismo

28. Tolerancia a la presión de trabajo

29. Toma de decisiones

30. Trabajo en equipo

### GRÁFICO N° 35: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA



Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

#### 4.3.3.4 Funciones del Puesto de Trabajo

Para que cada empleado tenga en claro la descripción del puesto de trabajo debemos puntualizar lo siguiente:

- Datos básicos
- Organigrama
- Síntesis del puesto
- Responsabilidades del puesto
- Requisitos del puesto
- Competencias: cardinales (4) y específicas (6)

#### 4.3.4 La Planificación del Modelo de Gestión por Competencias

##### 4.3.4.1 Información Estratégica

La base para la elaboración del plan de competencias son la misión, visión y estrategias de la institución y todo lo que se posea de la estrategia organizativa. Es de suma importancia que los colaboradores tengan características comunes y generalmente se incorporan a los valores como eje transversal de las organizaciones, muchas veces encontrará a las competencias cardinales como valores institucionales.

##### La Misión

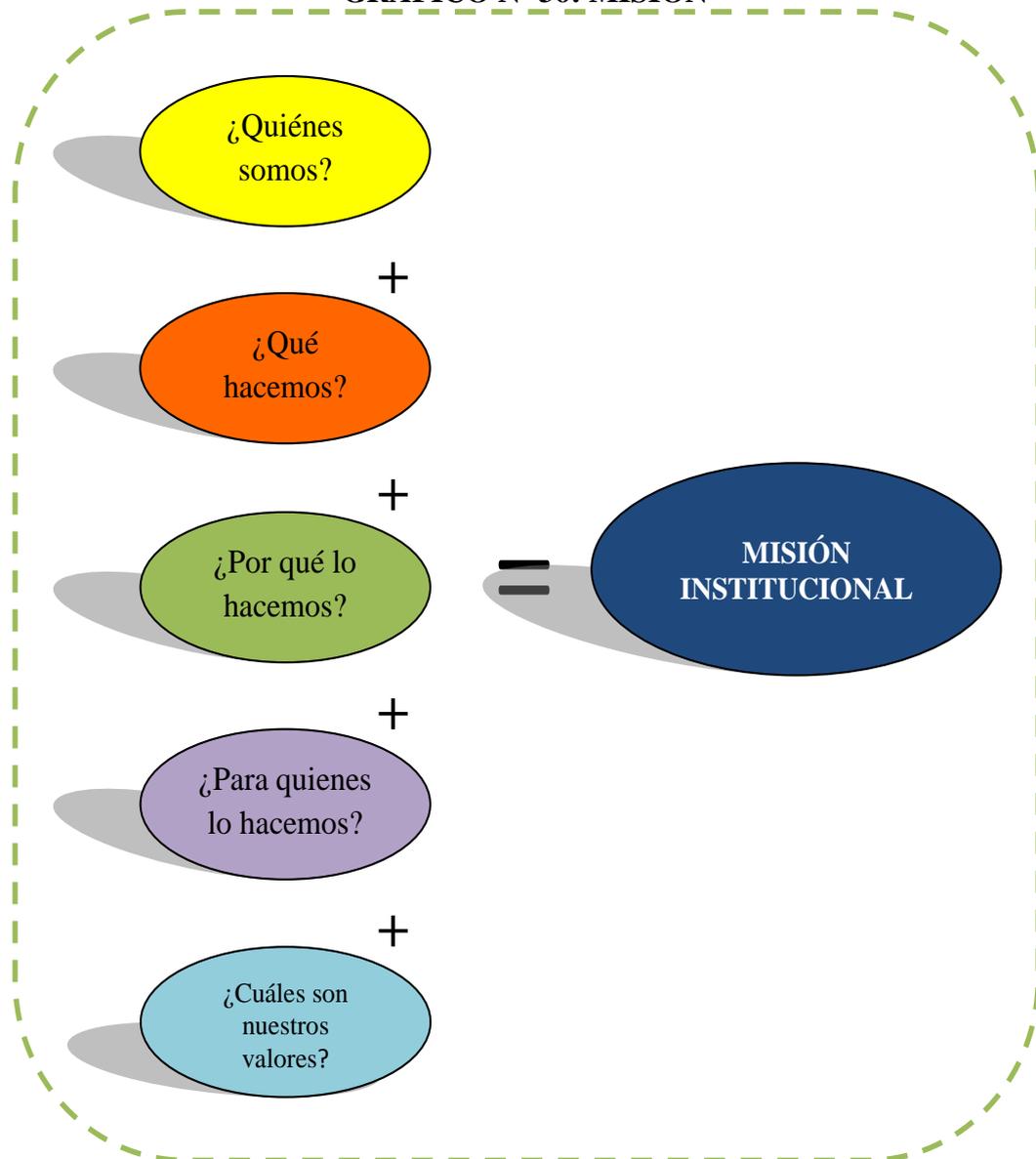
Contiene los objetivos y fin de las instituciones educativas y es una declaración del quehacer institucional y que será la imagen ante la comunidad educativa. La misión de una institución educativa debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quienes trabajamos?, ¿Cuáles son nuestros valores? Para un mejor trabajo de talleres grupales se puede manejar el siguiente esquema:

**CUADRO N° 40: MISIÓN**

ENUNCIACIÓN DE LA MISIÓN				
¿QUIÉNES SOMOS?	¿QUÉ HACEMOS?	¿POR QUÉ LO HACEMOS?	¿PARA QUIENES LO HACEMOS?	¿CUÁLES SON NUESTROS VALORES?
1. 2. 3. 4. 5.				

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 36: MISIÓN**



Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

## La Visión

Representa una proyección futurista de como se ve la institución educativa en el futuro donde puede estar implícito un tiempo específico, la visión debe satisfacer las siguientes preguntas ¿Cómo nos vemos en el futuro?, ¿Qué queremos hacer en el futuro?, ¿Cómo vemos a la población objetivo para los que trabajamos? El departamento de recursos humanos debe emplear el siguiente esquema de trabajo:

**CUADRO N° 41: VISIÓN**

ENUNCIACIÓN DE LA MISIÓN		
¿CÓMO NOS VEMOS EN EL FUTURO?	¿QUÉ QUEREMOS HACER EN EL FUTURO?	¿CÓMO VEMOS A LA POBLACIÓN OBJETIVO PARA LA QUE TRABAJAMOS?
1. 2. 3. 4. 5.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**GRÁFICO N° 37: VISIÓN**

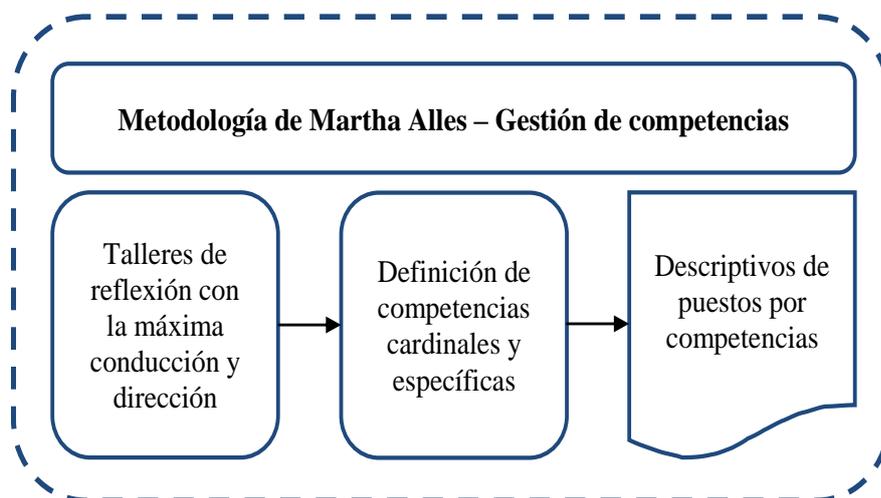


Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

#### 4.3.4.2 El Diagnóstico

Es relevante que los directivos y colaboradores en general tengan claro cuáles son las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de las instituciones educativas a las que pertenecen pues solo de esta manera podrán saber hacia dónde van, qué elementos les van a servir para avanzar, cuáles deben fortalecer y qué puede perturbar la consecución de sus objetivos. Se resume la metodología en el siguiente cuadro:

**GRÁFICO N° 38: EL DIAGNÓSTICO**



Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

a) **Talleres de reflexión con la máxima conducción y directores de área:** tendrá como base la misión y visión de la organización y se considerará el plan estratégico de la misma y en base a ello se elaborará las competencias del personal de la organización enmarcados en el cumplimiento del plan establecido.

b) **Definición de competencias cardinales y específicas:** son las competencias que deben normar y ser puestas en práctica por todos los talentos humanos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

c) Cabe destacar que el imprescindible que se cuente con un diccionario de competencias y comportamientos donde se describirá los puestos de trabajo de las instituciones del distrito y debe estar al servicio de los colaboradores por si existiere algún tipo de duda sobre el significado de una competencia señalada dentro del perfil que será elaborado de acuerdo a cada institución.

d) **Descriptivo de puestos por competencias:** contiene la descripción de cada una de las competencias que debe poseer el talento dentro de determinado cargo y servirá como referente para las evaluaciones del desempeño pues indicará los niveles o grados según su comportamiento en sus áreas de acción. Estos niveles serán:

- a) Nivel 1: Alto (A)
- b) Nivel 2: Medio (B)
- c) Nivel 3: Bajo (C)
- d) Nivel 4: Mínimo (D)

Tiene como propósito establecer las condiciones en que se encuentran los talentos humanos de las diferentes instituciones educativas de la unidad ejecutora a través de entrevistas investigativas suministrados a una muestra representativa de los talentos humanos que prestan su colaboración como servidores de estas organizaciones educativas.

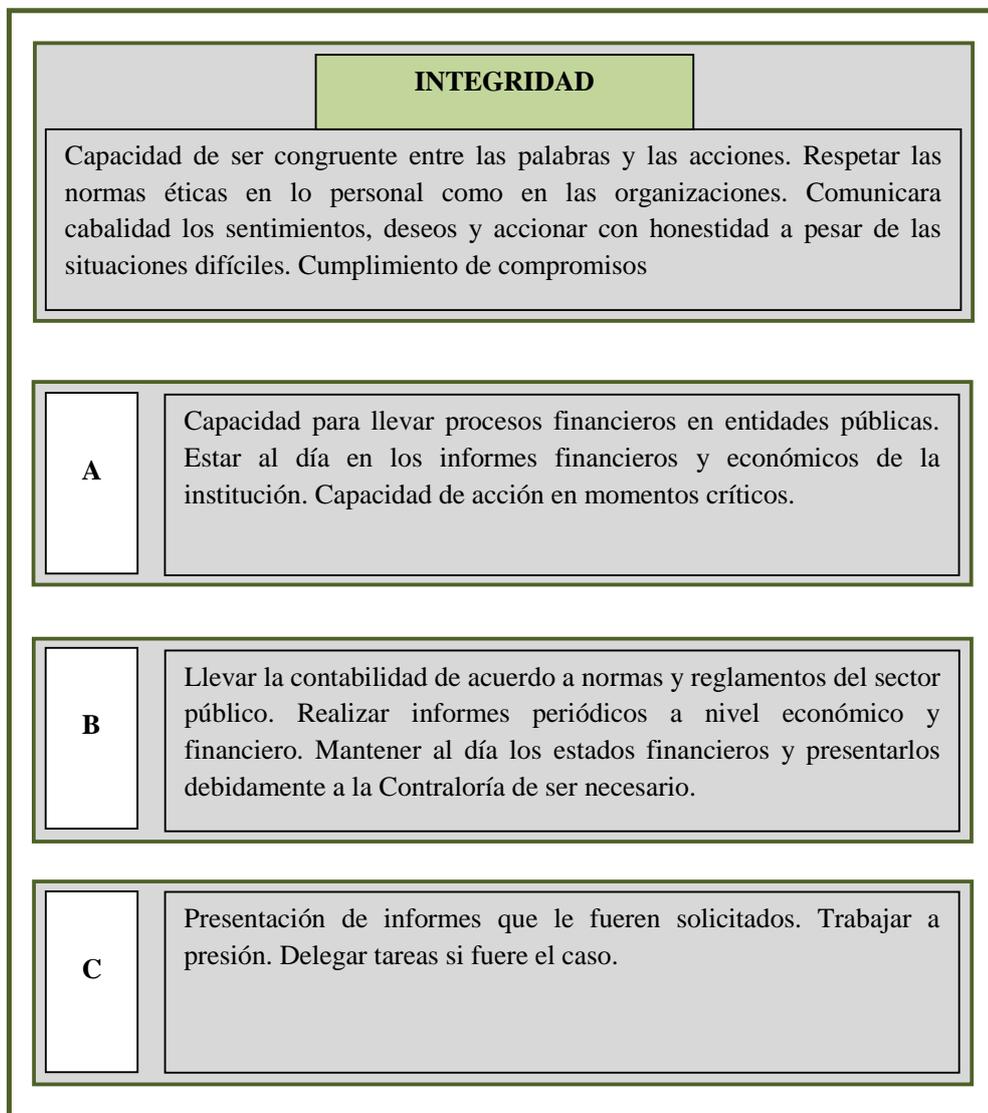
#### **4.3.4.3 La Formulación del Plan**

El plan constituye un referente para el sistema por competencia y requiere de la participación de todos los involucrados, especialmente de los directivos de las instituciones educativas para poder elaborar un modelo de competencia acorde a los requerimientos de las instituciones y con un enfoque de eficiencia.

Luego de establecidas las competencias cardinales y específicas gerenciales, el departamento de recursos humanos debe gestionar la programación de talleres focales con las diferentes áreas para establecer las competencias específicas por áreas acorde a sus necesidades.

Se toma como ejemplo una asignación de competencias para un puesto de trabajo para el área contable de las instituciones educativas:

### GRÁFICO N° 39: FORMULACIÓN DEL PLAN

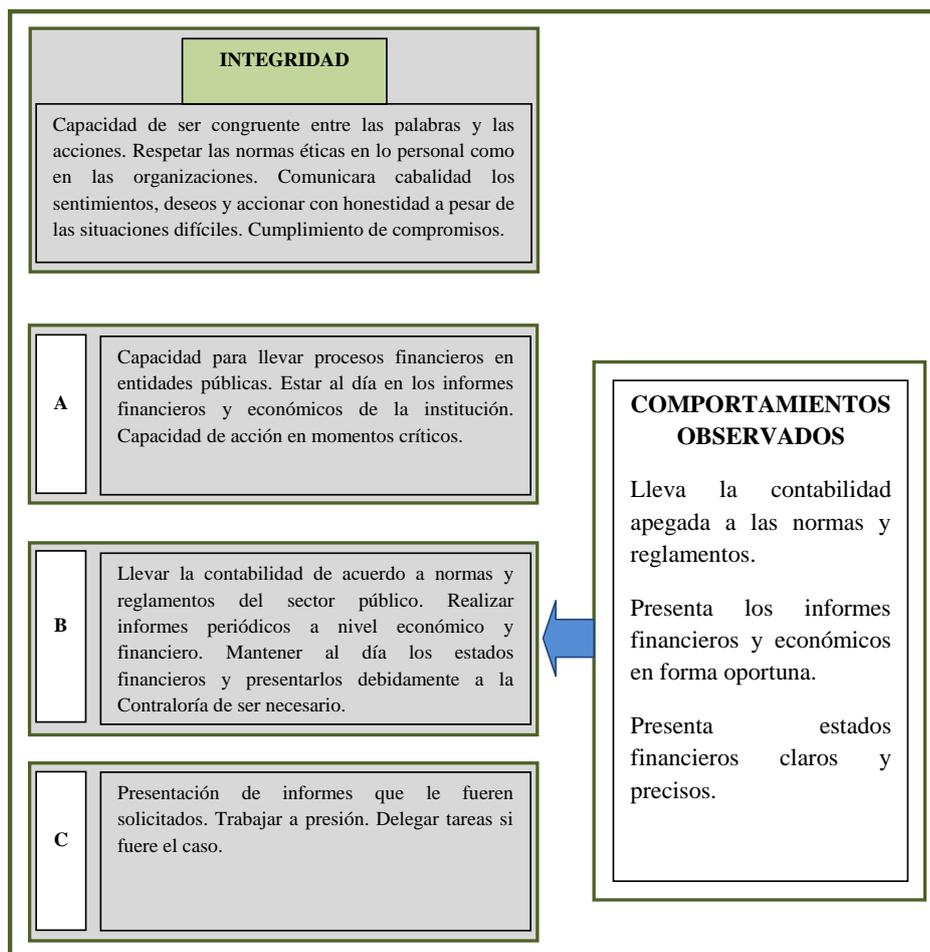


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Álvaro Magallán Ascencio

#### 4.3.4.4 La Evaluación

Para evaluar el desempeño del talento humano de las instituciones educativas participantes, se sugiere emplear la técnica del Assessment Center que permite al evaluador observar de manera directa el desempeño del colaborador e ir tomando nota de sus comportamientos en el ejercicio de sus actividades, para luego realizar la comparación con las competencias y conocimientos establecidos en el diccionario de competencias obteniendo el nivel en que se encuentra el evaluado. Esta evaluación estará a cargo del profesional especializado dentro del departamento de talentos humanos.

**GRÁFICO N° 40: EVALUACIÓN**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

A continuación se presentan algunas competencias que se pretende potenciar con el modelo de gestión, lo que de ninguna manera significa exclusión de otras competencias que se presentan más adelante. Esta matriz se perfila como una guía de evaluación por competencias, la que contiene la definición de cada una de ellas y está basada en la metodología de Martha Alles.

**CUADRO N° 42: EVALUACIÓN DE LIDERAZGO**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<p><b>LIDERAZGO:</b> Es la habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es la habilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando las opiniones de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones.</p>	<p>A: Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos.</p>		
	<p>B: Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada con imparcialidad, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismo y brindar retroalimentación. Ser un buen referente en el equipo.</p>		
	<p>C: Capacidad para orientar el accionar del grupo, fijar objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.</p>		
	<p>D: Escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.</p>		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### CUADRO N° 43: EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.	A: Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.		
	B: Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.		
	C: Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.		
	D: Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### CUADRO N° 44: EVALUACIÓN DE INICIATIVA

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA:</b> Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evitar el agravamiento de problemas menores.	A: Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar con todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque nos haya un problema concreto que se deba solucionar.		
	B: Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante.		
	C: Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día.		
	D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**CUADRO N° 45: EVALUACIÓN DE AUTOCONTROL**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>AUTOCONTROL:</b> Es la capacidad par controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en concisiones de estrés. Así mismo implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	A: Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder contractivamente a pesar del estrés.		
	B: Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.		
	C: Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación.		
	D: Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**CUADRO N° 46: EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO:</b> Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se esperaba de ella. Es capaz de ahorrar tiempo y material sin dejar de brindar un buen trabajo, siendo mejor o igual a sus pares en resultados.	A: Capacidad para desafiarse a si mismo estableciéndose objetivos cada vez mas altos y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares por su ejemplo de ahorro de insumos sin perder calidad en el resultado.		
	B: Capacidad para establecer objetivos que superen el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel. Ahorra insumos y obtiene igual, o a veces mejor resultado que sus pares.		
	C: Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado.		
	D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus pares.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**CUADRO N° 47: EVALUACIÓN DE ORIENTACIÓN AL USUARIO**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>ORIENTACIÓN AL USUARIO:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de usuarios potenciales, externos o internos, puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto como de una conducta concreta frente a un usuario real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.	A: Capacidad para crear necesidades en el usuario, fidelizándolo. Habilidad para ganar usuario y lograr que estos lo reconozcan y aprecien su valor agregado y le recomienden otros. Habilidad para mostrarse proactivo para atender con rapidez al usuario y ofrecer un trato muy cortes. Capacidad para conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario.		
	B: Capacidad para identificar las necesidades del usuario y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demostrar interés por atender a los usuarios con rapidez, diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas.		
	C: Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuesta estándar a sus demandas.		
	D: Provoca quejas y pierde usuarios. Tiene escaso deseo de atención al usuario.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

**CUADRO N° 48: EVALUACIÓN DE DINAMISMO Y ENERGÍA**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>DINAMISMO Y ENERGÍA:</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A: Habilidad para actuar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado.		
	B: Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado		
	C: Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigentes		
	D: Tienen escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones como esas.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### CUADRO N° 49: EVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE APRENDER

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN DIRECTIVOS	GRADO REQUERIDO EN PERSONAL
<b>CAPACIDAD DE APRENDER:</b> Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad.	A: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para contribuirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.		
	B: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.		
	C: Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.		
	D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos.		

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

### Seguimiento y Mejoramiento Continuo

En esta etapa se busca controlar de manera paulatina al personal que colabora en la institución, de una manera sutil de tal forma que genere en ellos la confianza necesaria para desenvolverse con iniciativa en forma responsable en sus tareas asignadas. Un talento satisfecho con su ambiente de trabajo genera bienestar interno y externo en la organización y repercute en forma satisfactoria en el desarrollo de sus funciones.

El correcto y eficiente manejo del talento humano a través de la gestión de competencias del departamento de recursos humanos de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, genera un ambiente positivo, pues cada uno de los talentos estará aunando esfuerzos para el cumplimiento de las metas y objetivos dentro del ámbito institucional.

#### 4.4 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO N° 51: PLAN DE ACCIÓN**

<b>Problema Principal:</b> Bajo desempeño del talento humano y su influencia en la gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Potenciar los resultados institucionales de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.			<b>Indicadores:</b> Alta gestión institucional de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.	
<b>Propósito de la Propuesta:</b> La influencia del desempeño del talento humano conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.			<b>Indicadores:</b> Eficiente gestión del talento humano de Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.	
Coordinadores del Proyecto: Msc. Gloria Salinas (Rectora), Álvaro Armando Magallán Asencio.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Planificar la gestión por competencias a través del diagnóstico situacional que asegure el cumplimiento de las funciones y obligaciones del talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.	Diagnostico  Misión, Visión y Objetivos	Talleres de reflexión con las autoridades  Reuniones de trabajo entre el talento humano	Departamento de talento humano	Formar grupos para compartir criterios bajo la óptica de su área  Consensuar ideas en referencia a la Misión, Visión y Objetivo de la institución.

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Asignar los perfiles de competencias para el puesto de trabajo considerando, habilidades, relaciones interpersonales y experiencia que fortalezcan el desarrollo del talento humano en la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.	Competencias cardinales  Competencias específicas	Reuniones de socialización  Gestionar capacitaciones y formación profesional	Departamento de talento humano	Conocer por parte del talento humano las competencias requeridas para el puesto de trabajo.  Capacitación al talento humano del área administrativa para promover las competencias técnicas y actitudinales.
Definir herramientas de evaluación de desempeño enfocado a las competencias mediante los instrumentos de investigación y planificación que midan la gestión por resultados del talento humano en la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.	Herramientas de evaluación  Seguimiento	Evaluar el desempeño enfocado a las competencias  Observación al desempeño del talento humano	Departamento de talento humano	Realizar evaluaciones con respecto a las competencias de trabajo  Registrar la evolución del personal con respecto a sus competencias

Elaborado por: Álvaro Magallán Asencio

## **4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.5.1 Conclusiones**

- ✓ Cabe mencionar que, debido a la ausencia de un modelo de gestión basado en competencias para los Departamentos de Talento Humano es necesario implementarlo tomando en consideración los mapas de procesos, competencias para los puestos así como los perfiles del personal a ellos asignados.
  
- ✓ El departamento recursos humanos, no cuenta con mapa de procesos que evidencie una estructura ocupacional clara donde se establezcan las competencias inherentes a los puestos de trabajo, los roles con sus respectivas responsabilidades y niveles jerárquicos; así como el perfil necesario donde se considere los conocimientos, formación, experiencia, las habilidades, destrezas requeridas para cubrir una vacante.
  
- ✓ Dentro del proceso de selección de personal no se toman como frecuencia las competencias necesarias que contribuyan a los objetivos institucionales por lo que los perfiles de los cargos no van de la mano con las competencias establecidas dentro de la institución educativa.
  
- ✓ En cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones, consideran que los procedimientos para la medición del desempeño en base a las competencias son muy buenas y que la medición de desempeño garantiza la efectividad de los procesos institucionales, en la calidad del servicio tanto al interior como al exterior de sus instituciones educativas.

- ✓ Fue necesario aplicar este trabajo de investigación como una guía de instrucción e incentivar al personal encargado de la administración de talento humano, para hacer cumplir con lo planteado en el manual de recursos humano basado en competencias que complemente los conocimientos y prácticas en los servidores públicos administrativos.
  
- ✓ Se evidenció que la poca o débil formación de competencias es el común denominador en los diferentes puestos de trabajo, así como el deseo de capacitación en muchos casos y la inconformidad de las funciones muchas veces asignadas a dedo, que se refleja en la deficiente distribución de la carga laboral.
  
- ✓ Con esta experiencia se podrá plasmar este proyecto en todas las instituciones educativas de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, desde ya; evidenciando lo logrado frente a lo previsto en la planificación en términos de aprendizaje y de cambios en el problema o el reto institucional.

#### **4.5.2 Recomendaciones**

- ✓ Es de suma importancia la implementación de un sistema de gestión por competencias para el departamento de talento humano de las instituciones educativas de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, dejando claro que si se habla de fortalecimiento de las capacidades administrativas es para servir mejor a las necesidades actuales de la comunidad educativas.
  
- ✓ En la fase de la Formulación y Aplicación del Proyecto, la unidades de Talento Humano de las instituciones educativas de la unidad ejecutora deberá, orientar a los equipos de trabajo para establecer las necesidades institucionales, coordinar el proceso de formulación con las diferentes áreas, fechas, reuniones, dar información necesarias sobre la estrategia organizacional, proyectos, programas, políticas y prioridades institucionales.
  
- ✓ Los Directivos de las instituciones educativas de la unidad ejecutora deben realizar la gestión para generar y compartir conocimiento acerca de este instrumento técnico basado en competencia, contribuyendo a la efectiva ejecución del procedimiento correspondiente a cada uno de los subsistemas diseñados para la gestión de talento humano.
  
- ✓ Finalmente, desarrollar con cada grupo los manuales de cada proceso: Manual de funciones y competencias, Manual de Procedimiento Administrativo; con referencia a los problemas de falta de competencias, establecer las atribuciones y responsabilidades de cada servidor.

## BIBLIOGRAFÍA

Fuencisla, María (1994), El pensamiento Jurídico y Político de Adam Smith, Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Editoriales gráficos Ortega.

Alles, Martha (2006). Selección de competencias, Buenos Aires, Ediciones Graniza S. A.

Makón, Pablo (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional, Rep. Dominicana.

Alles, Martha (2009). Construyendo talento. Argentina. Ediciones Graniza S. A.

Alles, Martha (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Argentina. Ediciones Graniza S. A.

Logo, Francisco. (2008). La Gestión Pública como Discurso de Valores en Los Escenarios de la Gestión Pública de siglo XXI. Brasil. IESDE Brasil S. A.

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2010). Decreto Ejecutivo N° 555. Registro Oficial.

Centro Internacional de Agricultura tropical (2008). Evaluación del Desarrollo de Capacidades. Colombia.

Echeverría, Argoitia (2004). Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos. España. Ediciones Deusto.

Fernández, Manuel (2008). Liderazgo y Coaching. Colombia. Libros en Red.

Carrasco, José, (2009), Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local. España. Ediciones RIALP, S. A.

Barrea, Francisco (1992). Seguimiento y evaluación de servicios. España. Publicaciones Misceláneas.

Benjumea, Martha (2008). Gestión del Talento Humano. Colombia. Continente Editores.

Asociación Nacional de Universidades (2004). Evaluación del desempeño del personal. México. Biblioteca de la Educación Superior.

Duro, Antonio, (2006). Introducción al Liderazgo Organizacional. España. Editorial DYKINSON.

Díaz, De Santos, (2004). Dirección Por Objetivos. España. Ediciones Díaz de Santos.

Terry, George (2002). Fundamentos de Administración. España. Ecoe Ediciones.

Fainstaint, Lucia (2011). Guía para el Diagnostico organizacional con perspectivas de género. Uruguay. Ediciones B.

SENPLADES (2012).Guía metodológica de planificación institucional.

Asamblea Nacional del Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Asamblea Nacional (2011). Ley Orgánica de Servicio Público.

Asamblea Nacional (2010). Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público.

Barzelay, Mario (2000). Gestión Pública Estratégica: Concepto, Análisis y Experiencias. Universidad de Sevilla, España.

Rey, Francisco (2005). Las 5s Orden y Limpieza en el puesto de trabajo. España. Fundación CONFEMETAL.

Martner y Matta (2012), Los fundamentos de la planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Colombia. Continente Ediciones.

Honer y James (2002). Fundamentos de Administración Financiera. España. Undécima Edición.

Besley y Brigham (2008). Fundamentos de Administración Financiera. Colombia. 14 Edición.

Lusthaus, Chales (2001), Mejorando el desempeño de las organizaciones. Costa Rica. Editorial Técnica de Costa Rica.

Nebot, José María (1999). Selección de Personal. Madrid. Fundación Confemetal

Antonaya, Ángel (1988), Aspectos del presupuesto público. Estados Unidos. Library of Congress.

Saavedra, Ruth (2003), Planificación del desarrollo. Colombia. Editorial Géminis.

Méndez, Carlos (2006) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia. Noriega Editores.

Bernal, Augusto (2000). Metodología de la investigación. Colombia. Pearson Educación

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### CARTA AVAL PARA REALIZACIÓN DE TESIS



**COLEGIO FISCAL TÉCNICO  
"VALDIVIA"**  
Fundado el 12 de junio de 1978  
VALDIVIA - SANTA ELENA - ECUADOR

Oficio # 038-R

Valdivia, julio 19 del 2013

Econ.  
David Batallas González  
DIRECTOR CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
Santa Elena.-

De mi consideración:

Reciba cordiales saludos de quienes conformamos Colegio Fiscal Técnico "Valdivia" augurándole éxitos en sus altas funciones.

Dando contestación al oficio N° AP-429-2013 de fecha 11 de julio del 2013, comunico a usted que el Señor **MAGALLAN ASENCIO ALVARO** portador de la C.I. # 0925459208 desarrollar su tema de tesis "DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EJECUTORA DE NUESTRO PLANTEL, por lo cual tiene la respectiva aprobación como rectora del Colegio "Valdivia".

Por la atención que se sirva dispensar, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

COLEGIO FISCAL TÉCNICO  
"VALDIVIA"  
*Dra. Gloria Salinas A. M.c.*  
Dra. Gloria Salinas A. M.c.  
RECTORA

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
COLEGIO FISCAL TÉCNICO  
FECHA: 23 JUL 2013  
HORA: 11:42  
*Julio*  
FIRMA





## ANEXO II

### ENCUESTA REALIZADA AL RECTOR, DIRECTORES Y JEFES DEPARTAMENTALES

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del talento humano mediante la investigación exploratoria que determine su incidencia en la gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades departamentales?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

2. ¿Considera importante la aplicación de las herramientas gerenciales (coach gerencial) para la dirección de la institución?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

3. ¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en la institución educativa?

Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno	
----------	--	------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

4. ¿Se realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria de la unidad educativa?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

5. ¿Contempla el presupuesto el 100% de las actividades planificadas?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

6. ¿Es coordinada la planificación de actividades con el Departamento Financiero?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

7. ¿Se ha establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

8. ¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

9. ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

10. ¿Considera necesaria la implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

Total desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Total acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

11. ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?

Definitivament e No		Probablement e No		Indiferent e		Probablement e Sí		Definitivament e Sí	
---------------------	--	-------------------	--	--------------	--	-------------------	--	---------------------	--

12. ¿Cómo califica la ejecución del proceso de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal?

Mala		Regular		Buena		Muy buena		Excelente	
------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

13. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

Total desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Total acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

14. ¿Cuál es el número de personal administrativo con nombramiento y de contrato con el que cuenta?

Nombramiento		Contratado	
--------------	--	------------	--

15. Marque con una X lo siguiente:

<b>GENERO</b>	FEMENINO		MASCULINO		EDAD	
<b>PREPARACION ACADEMICA</b>	BACHILLER		CURSA UNIVERSIDAD		TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
<b>DEPARTAMENTO EN QUE TRABAJA</b>			<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>			<b>TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN</b>

Gracias por su colaboración



### ANEXO III

#### ENCUESTA REALIZADA AL TALENTO HUMANO

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del talento humano mediante la investigación exploratoria que determine su incidencia en la gestión por resultados del área administrativa de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”.

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades departamentales?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

2. ¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

3. ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

4. ¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la unidad educativa?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

5. ¿Cómo califica las actividades del departamento administrativo con respecto al orden, limpieza, higiene que existe en la institución educativa?

Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno	
----------	--	------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

6. ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

7. ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

8. ¿Es valorada la estructura orgánica en función de lo que establece la escala de remuneraciones unificadas?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

9. ¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

10. ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

11. ¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

12. Sabe usted si el cargo que ostenta consta en la estructura orgánica funcional

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

13. ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?

Definitivamente No		Probablemente No		Indeciso		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	----------	--	------------------	--	--------------------	--

14. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

Total desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Total acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

15. Marque con una X lo siguiente:

<b>GENERO</b>	FEMENINO		MASCULINO		EDAD		
<b>PREPARACION ACADEMICA</b>	BACHILLER		CURSA UNIVERSIDAD		TERCER NIVEL		CUARTO NIVEL
<b>DEPARTAMENTO EN QUE TRABAJA</b>			<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>				<b>TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN</b>

Gracias por su colaboración

**ANEXO IV**

**UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”**

<b>UNIDAD</b>	<b>Nº</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
UNIDAD EJECUTORA “COLEGIO FISCAL TÉCNICO VALDIVIA”	1	Colegio Fiscal Técnico Valdivia	Manglaralto
	2	Escuela Alfredo Sáenz Rivera	Manglaralto
	3	Escuela Gabriela Mistral	Curia
	4	Escuela 28 de Mayo	San José
	5	Escuela Frank Warzawa	Cadeate
	6	Escuela José María Chávez	Libertador Bolívar
	7	Escuela Juan Gómez Burao	Libertador Bolívar
	8	Escuela Dr. Antonio Moya Sánchez	Olón
	9	Escuela Eloy Alfaro	Sitio Nuevo
	10	Francisco de Miranda	Valdivia
	11	Escuela Ángel Simón Yagual	Pajiza
	12	Escuela José Pedro Rosales	Dos Mangas
	13	Escuela Vicente Rocafuerte	San Antonio
	14	Escuela Julio Reyes	San Pedro
	15	Escuela Juan Montalvo	Caserío la Ponga
	16	Escuela Cristóbal Colón	Barcelona
	17	Escuela César Carrera Andrade	Sinchal

## ANEXO V

### FOTOGRAFÍAS



Entrevista con la Rectora de la unidad ejecutora



Entrevista con el Vicerrector de la unidad ejecutora.



Entrevista con la Jefa de talento humano



Encuesta a la Secretaria General



Encuesta a la Auxiliar de Secretaría