



**DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL II VERSIÓN**

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PERFILES MÍNIMOS  
REQUERIDOS PARA EJERCER LOS MANDOS MEDIOS, ENTRE EL  
DISTRITO DE EDUCACIÓN 01D04 CHORDELEG-GUALACEO Y EL  
DISTRITO DE EDUCACIÓN 01D01 CUENCA NORTE”**

**TRABAJO DE GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA, PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

**AUTORA: PSIC. MARÍA CRISTINA COELLO**

**DIRECTOR: MST. JOHANNA ARMIJOS**

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo e hija quienes han compartido conmigo el desarrollo de este proyecto brindándome su apoyo incondicional para la culminación del mismo, sacrificando su tiempo para permitirme finalizar este trabajo.

A mis padres, pilares fundamentales en cada una de las etapas educativas de mi vida y que gracias a ellos he conseguido los logros que hasta el momento tengo.

A mis hermanos y familia en general por compartir conmigo en cada momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

“Sentir gratitud y no expresarla es como envolver un regalo y no darlo”

A Dios por brindarme la vida y las oportunidades de crecimiento tanto personales como profesionales.

A los Directores de los Distritos Educativos Ing. Carlos Sarmiento e Ing. Juan Pablo Parra por darme la apertura para realizar este proyecto dentro de la Institución de la cual forme parte y me he llevado los mejores recuerdos y grandes aprendizajes.

A la Mst. Johanna Armijos, mi directora de tesis, por brindarme su apoyo, y acompañamiento para culminar este trabajo.

Un agradecimiento especial al Lcdo. John Amoroso quien me brindo sus conocimientos para el desarrollo de esta investigación.

Al Dr. Víctor Matute Iñiguez, por su tiempo y consejos que enriquecieron a mi trabajo investigativo

María Cristina Coello Serrano

## **RESUMEN**

Este trabajo ha sido realizado en dos Distritos pertenecientes a la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Educación; los mismos que son el Distrito Chordeleg-Gualaceo 01D04 y el Distrito de Cuenca Norte 01D02, donde se realizó una comparación de los perfiles mínimos requeridos para ejercer los mandos medios, cuya ejecución pretende poder elaborar un propuesta de reordenamiento de perfiles para mejorar los procesos internos y de esta manera dar cumplimiento al objetivo principal del Ministerio de Educación que es el brindar un servicio de calidad y calidez a la ciudadanía en general.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Educación, Distrito de Educación, Perfiles.

## ABSTRACT

This work has been carried out in two Districts in the number 6 Zonal Coordination of the Ministry of Education, which are the *Chordeleg-Gualaceo* 01D04 District, and North of Cuenca 01D02 District. A comparison of the minimum required profiles to work as middle-ranking officials was performed. Its implementation aims to develop a proposal for the reorganization of profiles in order to improve internal processes; and thus, fulfill the main objective of the Ministry of Education which is to offer quality service and a friendly approach to the general public.

**KEYWORDS:** Management, Education, Education District, Profiles.



Translated by   
Lic. Lourdes Crespo

Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b><i>CAPÍTULO I.....</i></b>	<b>4</b>
<b><i>PERFIL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS MANDOS MEDIOS DE LOS DISTRITOS EDUCATIVOS. ....</i></b>	<b>4</b>
1.1 Nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Educación .....	4
1.2 Filosofía Institucional del Ministerio de Educación .....	5
- Misión .....	5
- Visión.....	5
- Valores .....	5
- Política de Calidad .....	5
- Objetivos de Calidad.....	5
1.3 ¿Qué son los Distritos Educativos?.....	6
1.4 Organigrama funcional del Distrito Educativo .....	8
1.5 Descripción de las Unidades Administrativas existentes en los Distritos Educativos .....	9
1.6 ¿Qué es un Perfil Laboral? .....	10
1.7 ¿Cómo definir el perfil laboral? .....	10
1.8 Perfiles requeridos para ejercer los cargos de mandos medios en los Distritos de Educación .....	10
CONCLUSIONES DEL CAPITULO.....	13
<b><i>CAPÍTULO II.....</i></b>	<b>14</b>
<b>2.1 Comparación entre el perfil requerido versus el perfil que actualmente poseen los servidores de los mandos medios de los Distritos Educativos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Elaboración de una propuesta de reordenamiento de perfiles que se posee y una proyección de contratos o concursos para ocupar los cargos analizados, obteniendo un plan de permanencia continúa dentro de los Distritos Educativos .....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>47</b>
<i>Bibliografía .....</i>	<i>50</i>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>

Ilustración 1: Organigrama Funcional de los Distritos Educativos.....	8
Ilustración 2: Pregunta 1 Encuesta .....	17
Ilustración 3: Pregunta 2 Encuesta .....	19
Ilustración 4: Pregunta 3 Encuesta .....	20
Ilustración 5: Pregunta 4 Encuesta .....	21
Ilustración 6: Pregunta 5 Encuesta .....	22
Ilustración 7: Pregunta 6 Encuesta .....	23
Ilustración 8: Pregunta 7 Encuesta .....	24
Ilustración 9: Pregunta 8 Encuesta .....	25
Ilustración 10: Pregunta 9 Encuesta .....	26
Ilustración 11: Pregunta 10 Encuesta .....	27
Ilustración 12: Pregunta 11 Encuesta .....	28
Ilustración 13: Pregunta 12 Encuesta .....	29
Ilustración 14: Pregunta 13 Encuesta .....	30
Ilustración 15: Pregunta 14 Encuesta .....	31
Ilustración 16: Pregunta 15 Encuesta .....	32
Ilustración 17: Pregunta 16 Encuesta .....	33
Ilustración 18: Pregunta 17 Encuesta .....	34
Ilustración 19: Pregunta 10 Encuesta TTHH.....	41
<i>Tabla 1: Circuitos Educativos.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2: Cargos Analizados.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3: Comparación de perfiles requeridos .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 4: Personal Requerido vrs. Personal actual.....</i>	<i>43</i>

## **Introducción**

El tema a tratar en este trabajo investigativo busca obtener diferencias existentes dentro de la estructura organizacional de los mandos medios de los Distritos de Educación 01D01 Cuenca Norte y el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo, cuyo objetivo principal es realizar un Análisis comparativo de los perfiles mínimos requeridos para ejercer los mandos medios, entre el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo y el Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte. Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Verificar la información sobre el perfil requerido para el Desarrollo de las actividades de los mandos medios de los Distritos Educativos.
- Realizar el análisis comparativo entre la situación actual de los servidores de los mandos medios del Distrito Educativo 01d04 Chordeleg-Gualaceo con el Distrito Educativo 01D01 Cuenca Norte.
- Elaborar una propuesta de reordenamiento de perfiles que se posee y una proyección de contratos o concursos para ocupar los cargos analizados, obteniendo un plan de permanencia continúa dentro de los Distritos.
- Validar los datos obtenidos y remitir el respectivo informe con las conclusiones y recomendaciones.

Con estos antecedentes se pretende determinar la posible existencia de falencias en la reestructuración que al momento se implementa en los Distritos de Educativos pertenecientes al Ministerio de Educación. Para realizar esta investigación se llevó a cabo una encuesta, a cada uno de los servidores que ejercen mandos medios en ambos Distritos; la realización de esta investigación nace con la ejecución del nuevo modelo de educación, cuyo objetivo plantea realizar cambios dentro del Ministerio de Educación y de esta manera garantizar y dar cumplimiento del derecho a la educación.

Como resultado de esta investigación se pretende dar pautas para mejorar la selección, capacitación y desempeño de los servidores de los mandos medios de los Distritos Educativos; unificando los procesos dentro de estas instituciones.

Como punto de partida es importante resaltar las competencias que se enfocan dentro del manual de funciones para los mandos medios, las mismas que deben ser perfeccionadas con la experiencia obtenida al momento de realizar las actividades de

cada cargo; dentro de las principales competencias que se encuentran especificadas en el Manual de funciones de los puestos de los mandos medios son:

Pensamiento analítico, búsqueda de la información, planificación y gestión, pensamiento estratégico, organización de la Información, monitoreo y control, pensamiento crítico, generación de ideas: orientación y asesoramiento y pensamiento conceptual. Al contar con estas competencias se enfatiza en la importancia de mantener con el Talento Humano idóneo, comprometido y con todos los conocimientos y bases sólidas para ejercer un liderazgo de calidad que permita conseguir los objetivos institucionales, alineando al personal a las políticas que preceden de instancias superiores

Al ser las competencias (Alles, 2005) “características subyacentes en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.(p.22), es importante implementar al liderazgo como una competencia que debe estar presente dentro de cada uno de los servidores que ejercen mandos medios ya que este es un proceso mediante el cual se ejerce influencia en los miembros del equipo, está presente en toda reunión de personas que buscan un objetivo común, llámese este hogar, centros educativos o lugar de trabajo. Con el paso de los años, el desarrollo de los países y los cambios que se han venido dando, los líderes han ido desarrollando diferentes métodos y estrategias para poder guiar a sus colaboradores.

El nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Educación, persigue la desconcentración de los trámites y requerimientos, consiguiendo una nueva práctica de aplicación del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo); así como, la racionalización de recursos, distribución de competencias y responsabilidades; con estos cambios se da la creación de los Distritos Educativos con la finalidad de mejorar la calidad de atención a los usuarios; sin embargo nos encontramos frente al problema de que no existe procesos unificados para todos los Distritos Educativos, dándose diferencias en los procesos de selección, inducción, capacitación; así como diferencias en la estructura de cada uno de los Distritos.(Ministerio de Educación, 2013)

Es importante en este nuevo modelo de gestión de la Educación, el poder contar con personal idóneo y altamente proactivo para manejar los procesos que conllevan el día a

día de este modelo. Como institución, al encontrarse en un período de cambios, es importante que los mandos medios tengan un amplio conocimiento de la normativa vigente, así como deben conocer a la perfección las actividades a desempeñar dentro de su cargo ya que la falta de conocimiento podría desencadenar en la insatisfacción de los usuarios; es por esta razón, importante que ellos cuenten con las habilidades requeridas para ejecutar su cargo, teniendo la suficiente aceptación del personal antiguo que por ende tienen una mayor trayectoria y experiencia dentro de la institución; se debe considerar que si bien ambos Distritos cumplen el mismo objetivo, se puede encontrar diferencias debido a sus ubicaciones; así como, a sus dimensiones, ya que el uno se encuentra en la Ciudad de Cuenca, posee un número mayor de usuarios y el otro pertenece a un Cantón de la Provincia con un número menor de usuarios, provocando de esta manera diferencias que se determinarán a lo largo de esta investigación.

La fecha con la que se realizó el levantamiento de información para esta investigación corresponde al mes de septiembre de 2015.

## **CAPÍTULO I**

### **PERFIL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS MANDOS MEDIOS DE LOS DISTRITOS EDUCATIVOS.**

Previo a la determinación de los perfiles requeridos para el Desarrollo de las actividades de los mandos medios de los Distritos Educativos, es importante conocer la estructura interna del Ministerio de Educación, la misma que desencadena en los Distritos Educativos.

#### **1.1 Nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Educación**

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa nace en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación, influyendo de manera directa sobre el acceso a una educación de calidad y calidez, buscando priorizar la desconcentración de los procesos desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

En ese marco, el nuevo modelo persigue la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional, a su vez, una nueva práctica de realización del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo); así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades, manteniendo como objetivo general el Implementar un Nuevo Modelo de Gestión Educativa que garantice la rectoría del sistema mediante el fortalecimiento institucional de la autoridad educativa nacional y potencie la articulación entre niveles e instituciones desconcentrados del sistema; desprendiéndose de igual manera los siguientes objetivos específicos:

- Implementar el nuevo orgánico funcional del Ministerio de Educación;
- Implementar el Modelamiento Territorial a nivel nacional, para la definición de distritos y circuitos educativos; Conformar las Coordinaciones Regionales, Direcciones Distritales y Administraciones Circuitales de Educación incluyendo adecuaciones de infraestructura y dotación de equipamientos; Implementar los sistemas de información que consideren los componentes de capacitación,

gestión, régimen escolar, acompañamiento pedagógico, regulación y Conformar los Gobiernos Escolares Ciudadanos en los Circuitos Educativos. **(Ecuador Estudia, 2013)**

## **1.2 Filosofía Institucional del Ministerio de Educación**

### **- Misión**

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

### **- Visión**

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

### **- Valores**

Los valores que conforman cada una de las Instancias del Ministerio de Educación son: honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad, pluralismo.

### **- Política de Calidad**

Proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, a la comunidad educativa, logrando la satisfacción del usuario a través de un proceso de mejora continua.

### **- Objetivos de Calidad**

-Estandarizar los procesos de Atención Ciudadana en todas las Direcciones Distritales.  
-Incrementar la satisfacción del usuario en los procesos de Atención Ciudadana

- Disminuir las quejas ciudadanas en las Direcciones Distritales.
- Disminuir los plazos de entrega de los servicios solicitados”.

### **1.3 ¿Qué son los Distritos Educativos?**

(Real Academia Española<sup>2</sup>, 2016) “El concepto de Distrito se utiliza para definir a cada una de las demarcaciones en que se subdivide un territorio o una población para distribuir y ordenar el ejercicio de los derechos civiles y políticos, o de las funciones o de los servicios administrativos”

Partiendo del concepto anterior los Distritos de Educación son Unidades Administrativas que se derivan de las Coordinaciones Zonales y que fueron creados bajo Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-ME-2014-00006-A, en el año 2013, con la finalidad de mejorar el servicio a los usuarios que viven lejos de la ciudad, facilitando a los docentes y padres de familia de los diferentes cantones optimizar el tiempo que les toma realizar un trámite.

Dentro del Ministerio de Educación existen 140 Direcciones Distritales, las cuales están divididas en nueve zonas, encargadas de gestionar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos del Distrito, en todos sus niveles y modalidades, gestionar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del Distrito y ofertar servicios a la ciudadanía con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva con pertenencia cultural que responda a necesidades educativas especiales.

Los Distritos Educativos se dividen en Pequeños, Medianos y Grandes dependiendo de la zona en la cual se encuentran ubicados, en este proyecto se realizará la comparación del Distrito 01D01 Cuenca Norte, el cual es un Distrito Grande y el Distrito 01D04 Chordeleg-Gualaceo el cual es un Distrito Mediano, estas dimensiones van a variar en el número de personal que conformarán sus unidades administrativas.

A su vez, los Distritos Educativos se dividen en circuitos que de acuerdo al Art. 30 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el “circuito educativo intercultural y bilingüe es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, en un espacio territorial delimitado, conformado según criterios

poblacionales, geográficos, étnicos, lingüísticos, culturales, ambientales y de circunscripciones territoriales especiales”. (**Ministerio de Educación, s.f.**)

El circuito es intercultural y bilingüe porque fomenta la convivencia de instituciones educativas bilingües con las denominadas interculturales (anteriormente hispanas). En tal virtud, el Nuevo Modelo de Gestión Educativa se implementa a partir del reconocimiento de la diversidad étnica y cultural. Por tanto, el circuito educativo estará siempre conformado por escuelas y colegios de ambas jurisdicciones, salvo en aquellos casos, en donde existe presencia únicamente de nacionalidades y pueblos indígenas.

La conformación de los circuitos educativos se desglosa de la siguiente manera:

Zona Administrativa	Circuitos educativos formados por instituciones hispanas y bilingües	Circuitos educativos formados por instituciones hispanas	Circuitos educativos formados por instituciones bilingües
ZONA 1	63	89	0
ZONA 2	52	18	0
ZONA 3	116	58	9
ZONA 4	9	157	0
ZONA 5	28	157	1
ZONA 6	61	57	7
ZONA 7	26	115	0
ZONA 8	10	34	0
ZONA 9	17	28	0
ZONA NO DELIMITADA	0	5	0
TOTAL	382	718	17
	1.117 circuitos educativos en total		

Tabla1: CircuitosEducativos

Fuente:<http://educacion.gob.ec/el-circuito-educativo/>

Elaborado por: Ministerio de Educación

Los servicios ofertados en los distritos educativos buscan mejorar la educación inclusiva; mejorando la calidad de educación en niños especiales, integrándolos para que tengan un estilo de vida de mayor calidad y de esta manera puedan interactuar con niños de sus mismas edades.

### 1.4 Organigrama funcional del Distrito Educativo

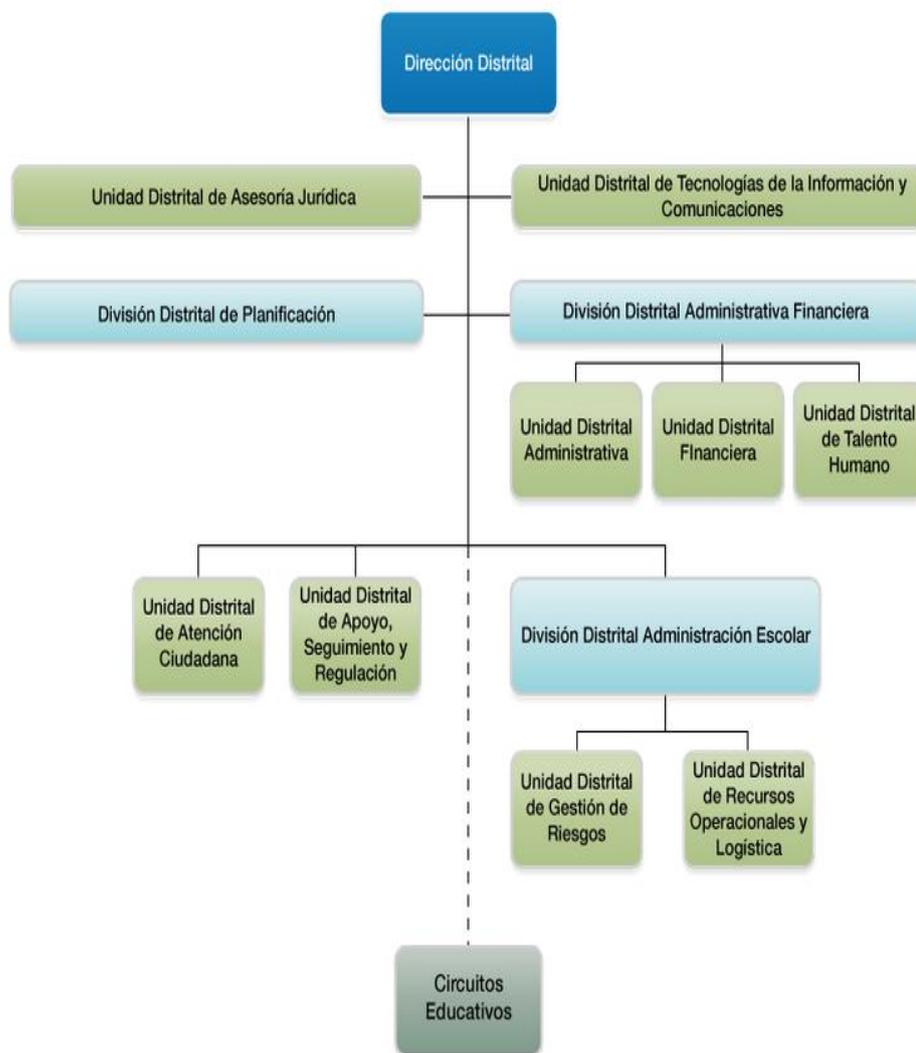


Ilustración 1: Organigrama Funcional de los Distritos Educativos

Fuente: <http://educacion.gob.ec/el-circuito-educativo/>

Elaborado por: Ministerio de Educación

## **1.5 Descripción de las Unidades Administrativas existentes en los Distritos Educativos**

El (MINISTERIO DE EDUCACION, 2004), en su Manual de Calidad detalla cada una de las Unidades Administrativas con las cuales funcionan los Distritos Educativos, a continuación se enlistan los mismos y se especifica el objetivo con el cual cumple dicha unidad:

**Unidad Distrital de Asesoría Jurídica:** Implementa la normativa vigente dentro de las instancias de cada Distrito;

**Unidad Distrital de Tecnologías de la Información y la Comunicación:** Administra las herramientas tecnológicas tanto de software, como de hardware, necesarias para el SGC;

**Unidad Distrital de Planificación:** Coordinar y ejecuta los procesos para organizar la oferta educativa;

**Unidad Distrital Administrativo Financiera:** Administrar y gestiona la ejecución de los recursos financieros así como los bienes y servicios necesarios para cumplir los objetivos del Distrito;

**Unidad Distrital de Talento Humano:** Administra, selecciona, evalúa y capacita de manera efectiva al personal de las Direcciones Distritales;

**Unidad Distrital de Administración Escolar:** Gestiona la distribución adecuada de recursos educativos para las instituciones educativas, esta unidad está conformada por el Analista Distrital de Operaciones y Logística y por el Analista Distrital de Gestión de Riesgos;

**Unidad Distrital de Apoyo, Seguimiento Y Regulación:** Asesora, da seguimiento, controla y regula la gestión de las instituciones educativas;

**Unidad Distrital de Atención Ciudadana:** Brindar servicio de atención a los requerimientos de los ciudadanos, dentro del ámbito de su competencia, a fin de proporcionar soluciones de manera inmediata;

**Unidad Distrital de Administración Circuital:** Gestiona el correcto funcionamiento de las instituciones educativas; así como, la verificación de que se cumpla con la infraestructura necesaria para el cumplimiento normal de las actividades educativas;

**Unidad Distrital de Apoyo a la Inclusión:** Fortalece la Educación Especializada e Inclusiva, y así garantizar el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de los

niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad.

### **1.6 ¿Qué es un Perfil Laboral?**

El perfil laboral conocido también como descripción laboral, permite determinar los detalles de un puesto de trabajo, determinando las tareas requeridas, las metas del puesto y la colocación departamental; de igual manera, enumeran los requerimientos de educación y la experiencia del candidato, para que de esta manera poder contratar candidatos idóneos para el puesto de trabajo. **(Westnedge, 2012)**. El perfil laboral permitirá describir los resultados a los cuales se desea llegar en el desempeño del cargo, así como las habilidades y competencias que debe tener el postulante.

El perfil profesional es el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como tal profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se supone capacitado y competente. **(Hawes & Oscar, 2005)**

### **1.7 ¿Cómo definir el perfil laboral?**

Para definir el perfil laboral se debe tener en consideración algunos factores como:

- Identificar la función específica del cargo al cuál se va a aplicar; definiendo la formación profesional y la información sobre la formación educativa.
- Describir las competencias tanto específicas como técnicas que se requieren para el desempeño del trabajo.
- Definir cuáles son las exigencias que posee el cargo en cuanto a experiencia laboral, edad, requerimientos físicos, etc.
- Determinar las condiciones medioambientales en las cuales se va a desarrollar el trabajo.
- Indicar las relaciones tanto dentro de la organización con los otros departamentos así como la relación que tendrá con el cliente externo.

### **1.8 Perfiles requeridos para ejercer los cargos de mandos medios en los Distritos de Educación**

El Ministerio de Educación, dentro del Nuevo Modelo de Gestión Educativa cuenta con 9 Coordinaciones Zonales cuya misión es la de administrar el sistema educativo y diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos, desarrollar proyectos y programas educativos zonales aprobados por la Autoridad Educativa Nacional y coordinar a los niveles desconcentrados de su territorio; para poder cumplir con este objetivo se han creado dentro de todas las Coordinaciones Zonales 140 Direcciones Distritales, las cuales están encargadas de gestionar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos del Distrito, en todos sus niveles y modalidades, gestionar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del Distrito y ofertar servicios a la ciudadanía con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva con pertinencia cultural que responda a necesidades educativas especiales.

De acuerdo a la zona de ubicación y a la población que se va a atender, a los Distritos se los ha clasificado como Distritos pequeños, medianos o grandes y de acuerdo a esta determinación se establecerá el número de personal que va a laborar en cada una de las unidades administrativas. A las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago le corresponde la Coordinación de Educación No. 6 la cual está conformada por 17 Direcciones Distritales, cuyos servicios se brindan en cada una de las instalaciones donde se encuentran ubicadas estas direcciones mediante sus diferentes unidades administrativas, las mismas que se encuentran lideradas por profesionales que ejercen su trabajo de acuerdo a los requerimientos establecidos dentro del Manual de Funciones del Ministerio de Educación; sin embargo, debido a varios factores algunos de estos cargos no cumplen con estos requerimientos, ya sea por disposiciones internas o por falta de presupuesto.

A continuación, se describen los cargos que serán analizados con los respectivos perfiles requeridos de acuerdo al Manual de Funciones vigente dentro de la Institución.

CARGO	UNIDAD	PERFIL REQUERIDO
Analista Distrital de Atención Ciudadana	Unidad Distrital de Atención Ciudadana	Dentro de las áreas de: Administración,

		Relaciones Públicas, Comunicación Social, Marketing.
Coordinador de la Unidad de Apoyo a la Inclusión	Unidad Distrital de Apoyo a la inclusión	Psicología educativa Psicología del desarrollo Psicología clínica
Analista Distrital de Planificación	Unidad Distrital de Planificación	Ciencias de la Educación, Administración, Economía, Procesos.
Analista Distrital de Tecnologías de la Información y Comunicación	Unidad Distrital de Tecnologías de la Información y Comunicación	Sistemas, Informática
Jefe Distrital de Talento Humano	Unidad Distrital de Talento Humano	Psicología Industrial, Administración, Derecho
Responsable de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación	Unidad Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación	Administración Educativa, Ciencias de la Educación, Administración Pública
Jefe Distrital de Asesoría Jurídica	Unidad Distrital de Asesoría jurídica	Derecho
Analista Distrital de Gestión de Riesgos	Unidad Distrital de Administración Escolar	Administración, Procesos, Industrial, Ciencias Sociales, Administración para Desastres y Gestión de Riesgos, Ciencias Sociales o Administrativas
Analista Distrital de Operaciones y Logística	Unidad Distrital de Administración Escolar	Administración, Procesos, Comercial.

Analista Distrital de la Unidad Administrativa-Financiera	Unidad Distrital Administrativa Financiera	Contabilidad, Finanzas Auditoría, Talento Humano.
Responsable de Administración Circuital	Unidad de Administración Circuital	Comercial, Empresarial, Finanzas, Economía, Civil.

Tabla 2: Cargos Analizados

Fuente: Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos

Elaborado por: Ministerio de Educación

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

El Ministerio de Educación es una de las Instituciones Públicas cuyo aporte no solo beneficia a los servidores públicos, sino que, su mayor contribución la realiza con los niños y adolescentes que se benefician de la educación pública.

Es por este motivo que dentro de cada una de las unidades que conforman el Ministerio, sean estas Coordinaciones Zonales, Distritos y Circuitos Educativos deben estar conformados por talento humano idóneo que no solo cumpla con los perfiles establecidos sino que, apoyen y se comprometan con la Filosofía Institucional.

El trabajo conjunto de las Unidades de Talento Humano con los Directores Distritales se convierte en un reto de mejora para poder conseguir mediante una correcta selección y posterior capacitación del personal a los mejores perfiles que cubran cada uno de los cargos, sobre todo en los mandos medios quienes son los encargados de la Ejecución de los procesos de cada área.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Comparación entre el perfil requerido versus el perfil que actualmente poseen los servidores de los mandos medios de los Distritos Educativos

Dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal existen varios factores que deben ser manejados durante su ejecución, lo más importante es cumplir cada uno de los parámetros establecidos dentro del mismo y que se encuentran en el Manual de funciones de la Institución; desde el perfil requerido, la experiencia y el tipo de habilidades y competencias que se requieren, es por esto que para poder realizar el análisis de los perfiles que poseen los mandos medios de los Distritos Educativos, en primera instancia se hará una comparación de los perfiles requeridos dentro de los Distritos de educación y de esta manera continuar con la comparación de los distritos mediante una encuesta realizada a los mandos medios y a los jefes de talento humano; la cual permitirá determinar las diferencias que existen dentro de la Institución.

CARGO	PERFIL REQUERIDO	CARGOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 01D04 CHORDELEG	CUMPLE REQUERIMIENTO	CARGOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 01D01 CUENCA NORTE	CUMPLE REQUERIMIENTO
-------	------------------	--	----------------------	---	----------------------

		GUALACEO			
Analista Distrital de Atención Ciudadana	Dentro del área de: Administración Relaciones Públicas, Comunicación Social, Marketing.	Economista	SI	Licenciada en Ciencias de la Información y Comunicación Social	SI
Coordinador de la Unidad de Apoyo a la Inclusión	Psicología Educativa Psicología del desarrollo Psicología clínica	Psicólogo Clínico	SI	Psicólogo Clínico	SI
Analista Distrital de Planificación	Ciencias de la Educación, Administración, Economía, Procesos.	Ingeniero de Sistemas	NO	Ingeniero de Sistemas	NO
Analista Distrital de Tecnologías de la Información y Comunicación	Sistemas, Informática	Ingeniero de Sistemas	SI	Ingeniero de Sistemas	SI
Jefe Distrital de Talento Humano	Psicología Industrial, Administración, Derecho	Psicólogo Laboral y Organizacional	SI	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría	NO
Responsable de la Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación	Administración Educativa, Ciencias de la Educación, Administración Pública	Licenciado en Ciencias de la Educación	SI	Licenciado en Ciencias de la Educación	SI
Jefe Distrital de Asesoría Jurídica	Derecho	Abogado de los Tribunales del Ecuador	SI	Doctora en Jurisprudencia	SI
Analista	Administración,	Economista	SI	Ingeniero de	NO

Distrital de Operaciones y Logística	Procesos, Comercial.			Producción y Operaciones	
Analista Distrital de Gestión de Riesgos	Administración, Procesos, Industrial, Ciencias Sociales, Administración para Desastres y Gestión de Riesgos, Ciencias Sociales o Administrativas	Arquitecta	NO	Arquitecto	NO
Analista Distrital de la Unidad Administrativa-Financiera	Contabilidad, Finanzas Auditoría, Talento Humano.	Ingeniera Comercial	SI	Ingeniera Comercial	SI
Responsable de Administración Circuital	Comercial, Empresarial, Finanzas, Economía, Civil.	Ingeniera en Contabilidad	SI	No cuentan con una persona responsable de esa área	---

Tabla3: Comparación de perfiles requeridos

Fuente: Manual de funciones y Carpetas personales de los servidores

Elaborado por: María Cristina Coello.

Del análisis de la Tabla 3: se desprende que en el Distrito 01D01 Cuenca Norte del 100% de cargos de mandos medios el 36% no cumple el perfil requerido para desempeñar el cargo que se encuentran ejecutando, mientras que en el Distrito 01D04 Chordeleg-Gualaceo el 18% de servidores no cumplen el perfil requerido para desempeñar el cargo, evidenciando errores en el proceso de contratación sin seguir los parámetros especificados en el Manual de puestos del Ministerio, así como la disposición del Ministro de Educación de reubicación de Colectoras y Secretarías dentro de las instituciones educativas al Distrito de Educación.

Otra observación al momento de realizar este trabajo es el caso de las Administradoras Circuitales que en el Distrito Educativo de Chordeleg-Gualaceo cuenta con una Responsable de la Unidad, mientras que en el Distrito Educativo de Cuenca Norte existe esta Unidad sin embargo no se ha responsabilizado a ninguna de las personas que ejecutan estos cargos para que lideren la misma; el poder contar con una persona responsable de esta unidad permite mantener una mejor coordinación entre las actividades que deben realizar dentro de las instituciones educativas.

El análisis comparativo de los Distritos de Educación se ha realizado mediante una encuesta la cual consta de 19 preguntas y se ha realizado a un universo de 21 personas que ocupan los mandos medios dentro de los Distritos Educativos, cabe destacar que algunos de estos servidores poseen contratos de servicios ocasionales los cuales tienen un período máximo de duración de dos años, de igual manera existe personal con nombramiento que ocupa cargos relativos a los mandos medios.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta y de forma consolidada se obtiene los siguientes resultados:

### 1. ¿Ha ejercido algún cargo como Responsable de Área o Jefatura antes?

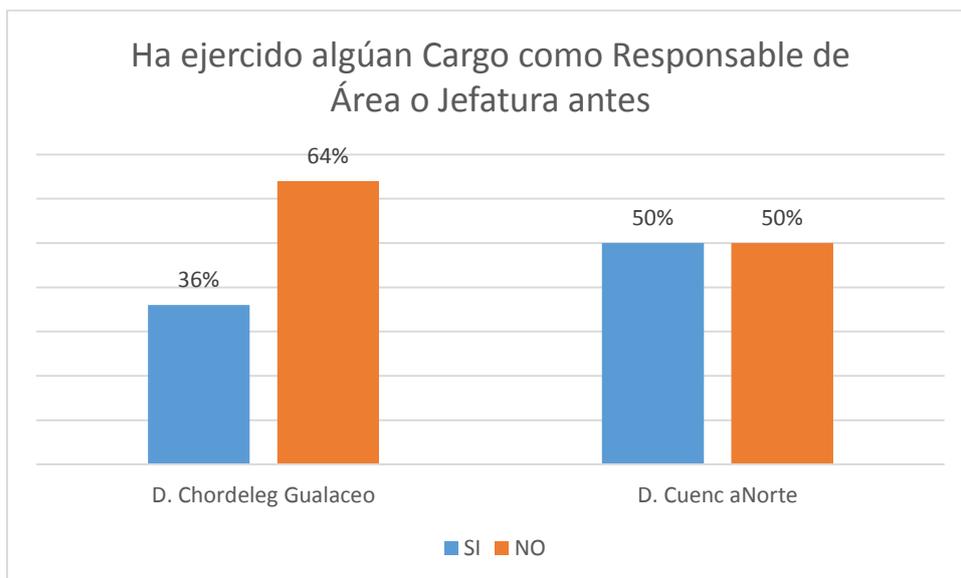


Ilustración 2: Pregunta 1 Encuesta

Fuente: Encuesta

La experiencia en el ejercicio de un cargo permite desarrollar ciertas competencias esenciales que no necesariamente se encuentran dentro de los perfiles requeridos para poder cumplir los objetivos institucionales, el contar con una experiencia previa sobre todo en cargos de responsabilidad y jefaturas permite a las personas adquirir conocimientos extras para poder solventar problemas que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades. De esta introducción se desprende que en el Distrito de Educación 01D04 la mayoría de sus servidores no han ejercido antes un puesto de responsabilidad, lo que conlleva a que por ser su primera vez en estos cargos tengan mayores inconvenientes al querer dirigir a sus colaboradores, ya que deberán conocer a su equipo de trabajo, dando prioridad a cada una de las necesidades que ellos presenten; así como desarrollar las mejores competencias que permitan dirigir a su personal de la mejor manera, y así delegar el trabajo logrando la culminación de los objetivos institucionales.

Mientras que en el Distrito 01D01 Cuenca Norte existe una igualdad en el personal que ya ha ejercido antes cargos de responsabilidad con el personal que no lo ha ejercido, de igual manera es importante tener en cuenta las necesidades de los colaboradores para poder llegar a la culminación de los objetivos; en ambos casos un eje importante para poder conseguir un buen trabajo en equipo y que los jefes o responsables de unidad obtengan la atención de sus seguidores es la manera en cómo van a motivarlos y la retroalimentación que se va a utilizar en el momento de analizar el trabajo desarrollado. Es importante contar con planes de capacitación que permitan ir adquiriendo los conocimientos, así como las habilidades y destrezas que el cargo a desempeñar requiere.

## **2. ¿Cuánto tiempo se encuentra ejerciendo este cargo?**

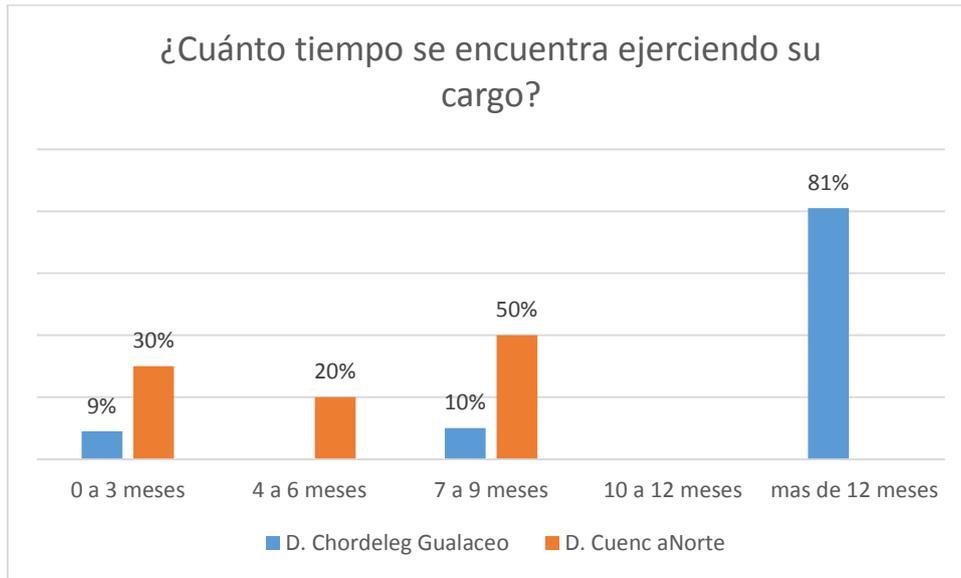


Ilustración 3: Pregunta 2 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Los Distritos Educativos inician su funcionamiento en el año 2013, y hasta la fecha de esta investigación se puede determinar que en el Distrito Educativo de Chordeleg-Gualaceo existe una mayor permanencia del personal que ocupa los mandos medios siendo el 81% de los servidores los que continúan en sus funciones, esto genera beneficios como: menores gastos administrativos de selección de personal y todos los procesos que estos conllevan de igual manera esta permanencia refleja que existe una estabilidad laboral dentro del Distrito; a diferencia del Distrito de Educación 01D01 donde se presenta una mayor rotación de personal lo que incide en el desarrollo de las actividades que al momento de cambio de personal pueden verse afectadas.

**3. Del siguiente listado señale ¿Cuáles fueron los mayores problemas que encontró cuando empezó a desempeñar su cargo?**

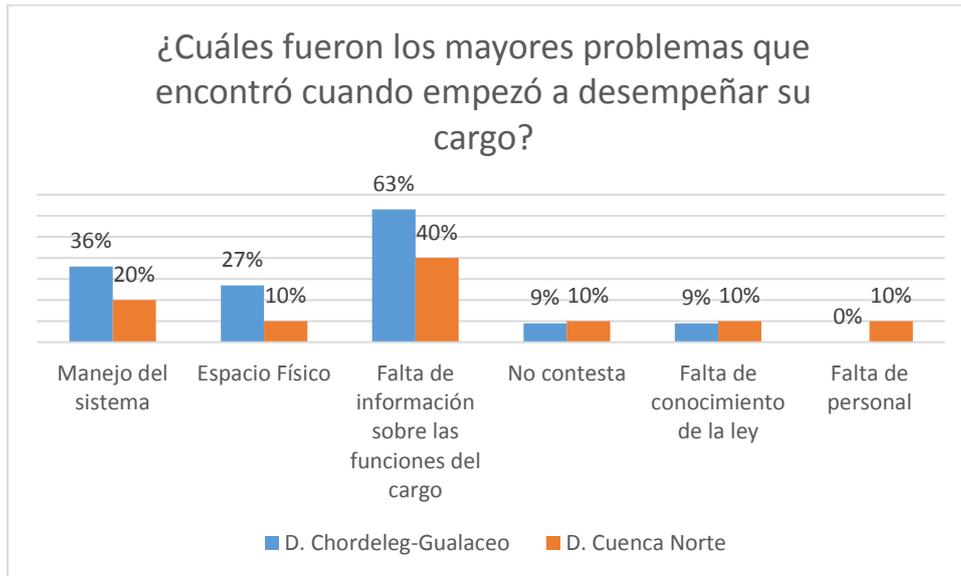


Ilustración 4: Pregunta 3 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Según las respuestas obtenidas se desprende que para los servidores de ambos Distritos Educativos uno de los mayores inconvenientes que tuvieron que afrontar al realizar su trabajo fue la falta de información sobre las funciones que debían desempeñar en su puesto de trabajo; esto se debe a que cuando los Distritos de Educación iniciaron sus labores, no hubo una persona encargada de realizar esta inducción y los servidores tuvieron que empezar las labores solo guiados en los manuales existentes y en capacitaciones brindadas desde la Coordinación Zonal; otro inconveniente que se presentó en ambos Distritos es la falta de conocimiento en el Manejo de Sistema ya que el Ministerio de Educación cuenta con su propio sistema y que de igual manera no hubo una persona encargada para la enseñanza del mismo.

Para los servidores del Distrito Educativo 01D04 uno de los mayores inconveniente fue el Espacio Físico ya que no se contaba con la infraestructura adecuada así como las oficinas no tenían el espacio suficiente para poder brindar una atención adecuada y de calidad.

#### 4. ¿Cuántas personas tiene bajo su mando?

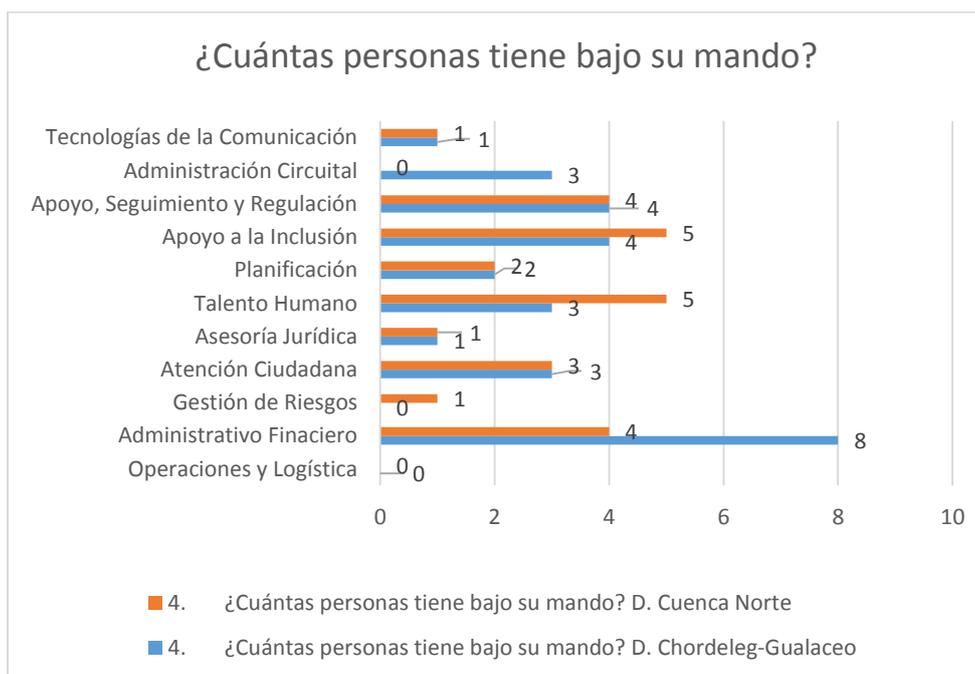


Ilustración 5: Pregunta 4 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Para el correcto desempeño de actividades y labores es importante contar con un equipo de trabajo que sea multidisciplinario y que pueda cubrir cada una de las necesidades de los usuarios tanto externos como internos, de acuerdo al análisis del cuadro anterior se desprende que en el Distrito Educativo de Cuenca Norte, las Unidades que cuentan con una sola persona son Administración Circuital y Operaciones y Logística, mientras que en el Distrito Educativo de Chordeleg-Gualaceo las Unidades que cuentan con una sola persona son Gestión de Riesgos, y de igual manera al Unidad de Operaciones y Logística, lo que limita el trabajo a realizar ya que las actividades que deben cubrir se acumulan y muchas veces no se cumplen los tiempos requeridos para entregar los trabajos requeridos; cuando se cuenta con un equipo de trabajo se puede compartir de las habilidades y competencias que tiene cada uno de los miembros del equipo, trabajar con más personas permite tomar decisiones certeras ya que se puede contar con diferentes puntos de vista que dan diferentes perspectivas de una situación específica.

## 5. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que ocupa?

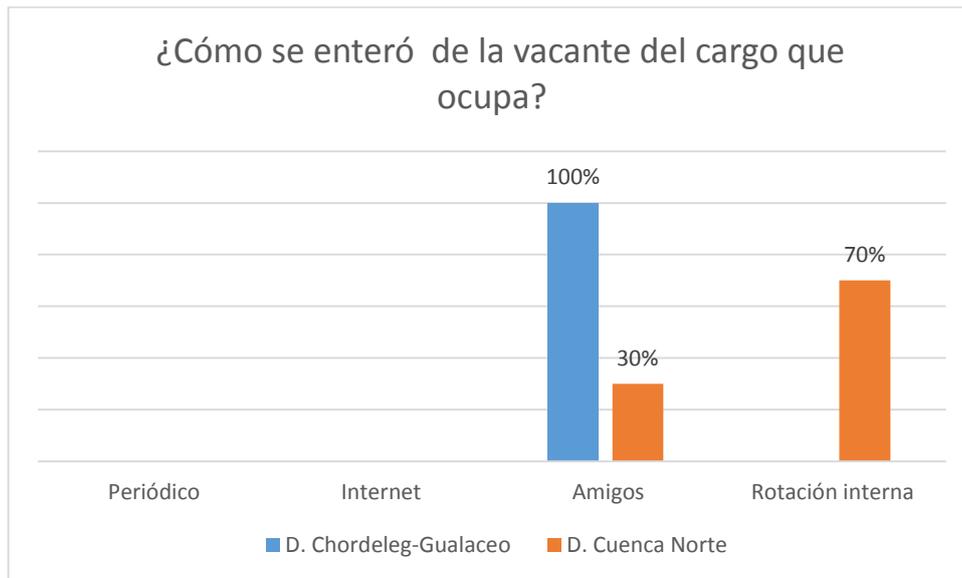


Ilustración 6: Pregunta 5 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

De las respuestas obtenidas se anota que en el caso del Distrito de Educación Chordeleg-Gualaceo 01D04 el personal se ha enterado de las vacantes por medio de sus amigos que laboran dentro del Distrito, mientras que en el Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte, la mayoría de servidores que laboran en cargos de Responsabilidad o Jefatura han sido sometidos a un proceso de Rotación Interna, estas personas anteriormente ocupaban cargos en las Instituciones Educativas y debido a la reestructuración interna del Ministerio han sido ubicados en sus cargos actuales.

Sin embargo para realizar el proceso de reclutamiento de carpetas se han utilizado mecanismos como publicaciones en páginas web, envío de los requerimientos a bolsas de trabajo de las universidades para que puedan ser enviadas a los alumnos y ex alumnos.

Referir personas para que ocupen los cargos vacantes permite en una institución agilizar el proceso de selección, ya que se puede contratar personal conocido, cuyas referencias ya son dadas por el compañero que lo recomendó.

**6. ¿Qué herramientas se utilizaron el momento que se realizó el proceso de selección?**

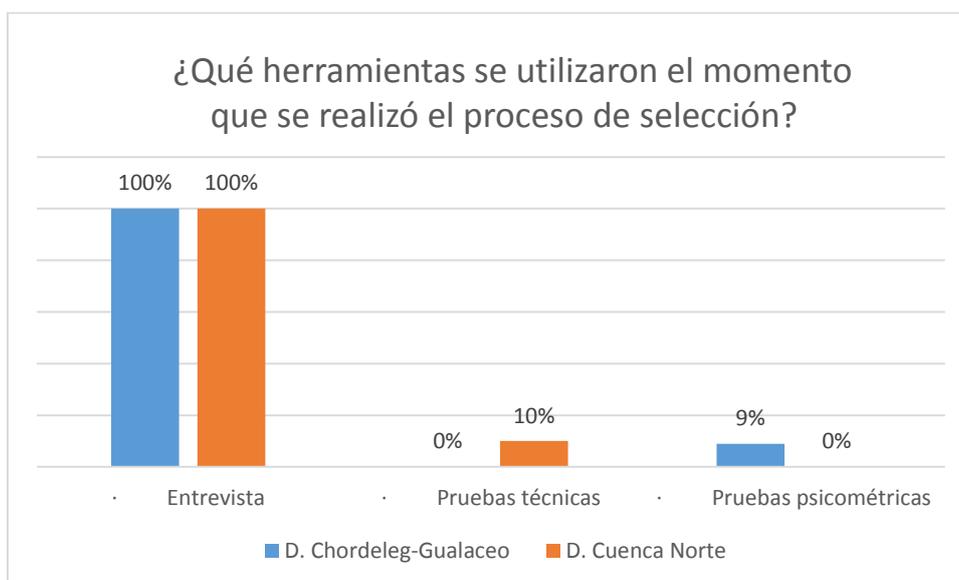


Ilustración 7: Pregunta 6 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

De las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede determinar que ninguno de los Distritos Educativos cuenta con un proceso esquemático y organizado de selección de personal, ya que en su mayoría los servidores que ocupan mandos medios únicamente fueron entrevistados por el Director Distrital, sin haber rendido pruebas de conocimientos o test de personalidad que puedan ayudar a predecir la forma de trabajo de los candidatos.

Sin embargo del 100% de servidores a los que se les efectuó la entrevista como herramienta de selección en el Distrito Cuenca Norte, al 10% se le realizó también pruebas técnicas, mientras que en el Distrito Chordeleg-Gualaceo al 9% se le efectuó pruebas psicométricas como métodos complementarios para el proceso de selección.

La selección de personal debe ser uno de los procesos más importantes que se den en el área de Talento Humano, y debe iniciarse con la presentación de una terna de los candidatos, la entrevista previa y la utilización de pruebas tanto de conocimiento como de personalidad, y de esta manera al poder escoger al candidato que cumpla con todos los requisitos estables mejoraremos los estándares de calidad al desempeñar las actividades del puesto.

Es importante poder obtener uniformidad en estos procesos y que todos los Distritos puedan contar con una batería de pruebas técnicas y psicométricas para poder realizar una mejor selección del personal.

**7. Cuando usted ingreso a la Institución ¿le indicaron la filosofía corporativa (misión, visión y objetivos)?**

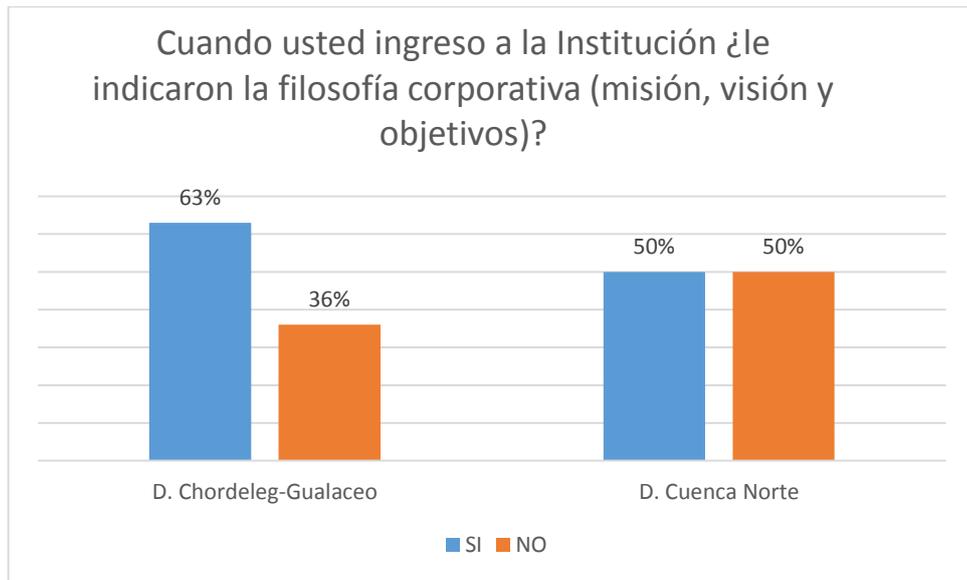


Ilustración 8: Pregunta 7 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

La importancia de conocer la filosofía institucional ayuda a los nuevos colaboradores a tener una mejor visión de los objetivos que van a cumplir dentro de la Institución, se permite un mayor empoderamiento y compromiso con el cumplimiento de las actividades y los nuevos servidores, alinearan su misión y visión personal con la de la Institución.

En base al análisis anterior se determina que en el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo a la mayoría de sus servidores se les ha dado la inducción respectiva en cuanto a la filosofía corporativa de la Institución, mientras que en el Distrito de Cuenca Norte solo la mitad de los servidores han recibido esta información.

**8. Al momento de ingresar a la Institución la persona que ocupaba el cargo ¿realizó el proceso de entrega del mismo?**

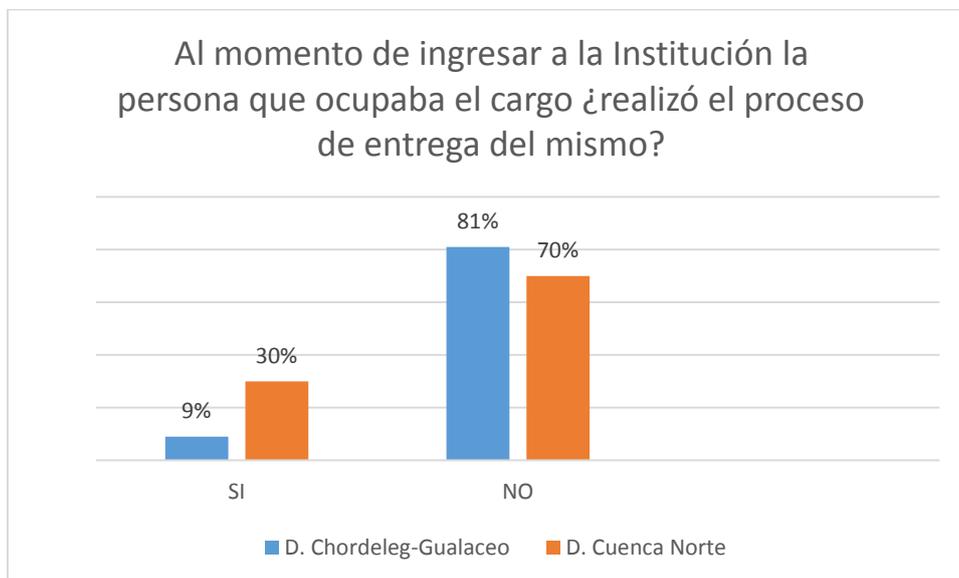


Ilustración 9: Pregunta 8 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Como parte de los requisitos de desvinculación de una persona que por cualquier motivo finaliza su relación laboral debería estar el entregar el cargo a la nueva incorporación bien sea mediante una enseñanza de las actividades realizadas o un informe de actividades donde se tenga un precedente de lo realizado; sin embargo podemos anotar que a la mayoría de servidores de ambos Distritos Educativos les ha tocado iniciar sus labores sin haber recibido una inducción previa de las actividades que debían realizar.

Como se anotó anteriormente los Distritos Educativos iniciaron sus actividades en el año 2013, es por esto que el personal que labora en el Distrito de Educación 01D04 no tuvo una capacitación formal de su cargo, en el caso del Distrito 01D01 la razón por la que los servidores no han recibido esta inducción es debido a que la contratación se realizó luego de la salida de los empleados que renunciaron a sus cargos, y no ha existido un informe final de actividades que permita tener una idea clara del trabajo a realizar.

## 9. Conoce usted ¿Cuántos Distritos Educativos conforman la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Educación?

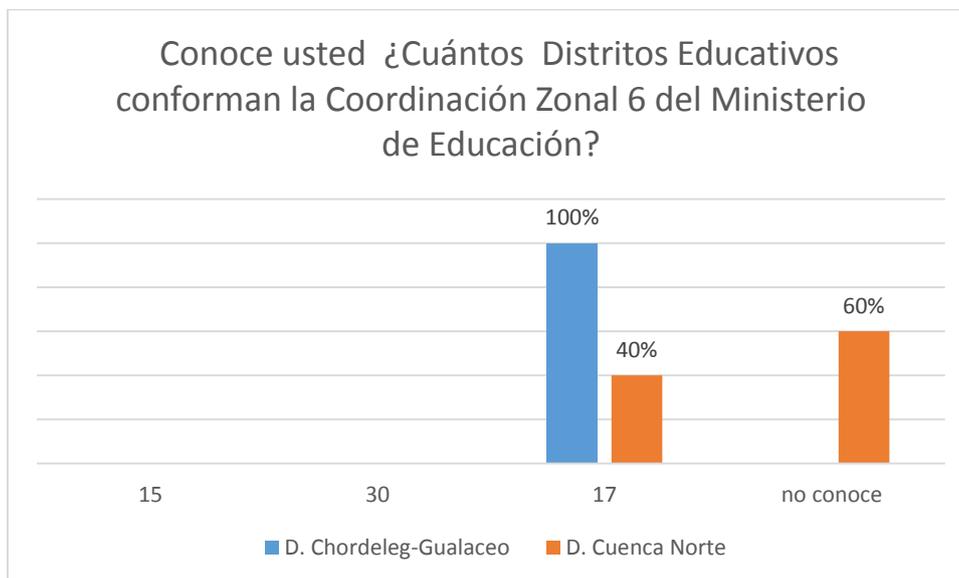


Ilustración 10: Pregunta 9 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

En la Coordinación Zonal 6 perteneciente a la zona Austral y parte del Oriente existen 17 Distritos Educativos sin embargo de acuerdo a la información obtenida se establece que todos los servidores del Distrito Educativo 01D04 Chordeleg-Gualaceo conocen este dato con exactitud, mientras que en el Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte solo cuatro personas tienen conocimiento de la totalidad de Distritos de la Zona 6.

Es importante recalcar que el personal del Distrito 01D04 Chordeleg-Gualaceo ha sido capacitado y preparado para que se realice la auditoría de recertificación de las Normas ISO 9001 que ya fueron acreditadas en el año 2014; es importante conocer este dato como empleado del Ministerio de Educación ya que permite que sus servidores puedan contar con el apoyo mutuo para poder realizar sus labores, compartiendo experiencias, e información importante que mejora la calidad del servicio.

## 10. ¿Qué tipo de relación tiene usted con la institución?

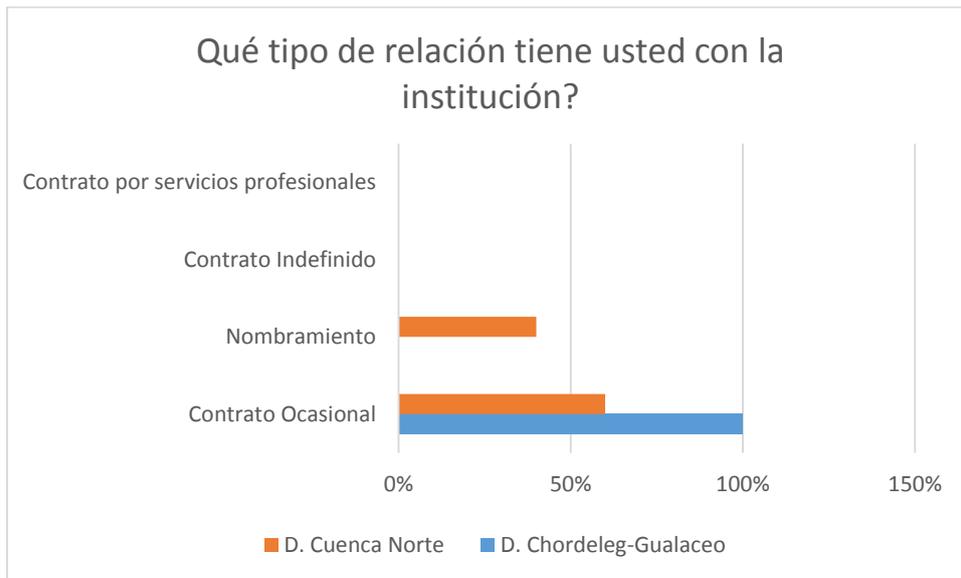


Ilustración 11: Pregunta 10 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

La mayoría de servidores que ocupan mandos medio en el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo y del Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte, mantienen una relación laboral de contrato ocasional cuya duración es máximo de dos períodos fiscales, contando con una renovación del contrato cada año en el mes de Enero; sin embargo, una vez que vence el tiempo máximo que son 24 meses, ya no se podrá renovar el mismo, debiendo entregarse un nombramiento provisional al servidor que ocupa el cargo, para generar estabilidad dentro de la Institución.

En el caso de los servidores del Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte que mantienen un nombramiento, han sido reubicados ya que antes de desempeñarse en los cargos que ocupan actualmente, se desempeñaban como colectoras o secretarías de las Instituciones Educativas y por la necesidad institucional han sido ubicados en los cargos actuales; algunos de estos servidores manifiestan su insatisfacción por este cambio ya que no cumplen el perfil requerido y las actividades que han venido desempeñando algunos por más de 20 años no están acorde a las nuevas funciones asignadas; de igual manera, la remuneración sigue siendo la que han venido percibiendo en sus antiguos cargos; para los servidores de contrato ocasional que presenten su renuncia su ausencia deberá cubrirse con la reubicación de las Señoras Colectoras y Secretarías a estos puestos.

## 11. ¿Prestaría sus servicios en otro Distrito perteneciente a la Zona 6?

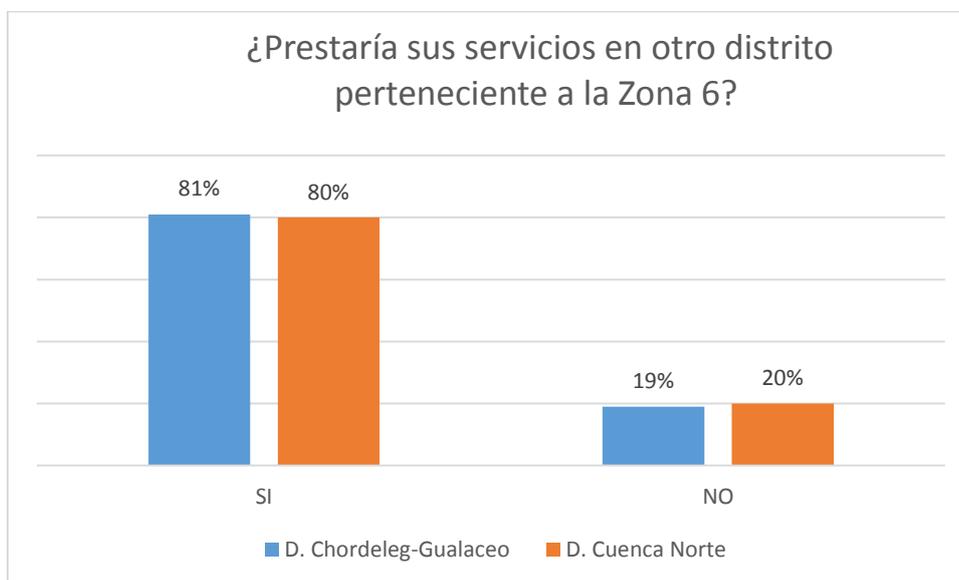


Ilustración 12: Pregunta 11 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Como ya se expuso anteriormente la Coordinación Zonal 6 cuenta con 17 Distritos Educativos, los cuales están ubicados en varias provincias tanto de la Sierra, Costa y Oriente; de ahí la importancia de que un buen porcentaje de servidores de los Distritos analizados pudieran aceptar un cambio temporal de lugar de trabajo y prestar su contingente en otros lugares; del análisis realizado se comprueba una mayor flexibilidad de cambio de los servidores que aún están solteros y pueden desplazarse a otras zonas más fácilmente; la aceptación de un cambio de Distrito a otro se ve acompañada del compromiso que los servidores tienen con la Institución para poder brindar un mejor servicio a los usuarios.

## 12. ¿Conoce a la persona que ocupa su cargo en el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo y 01D01 Cuenca Norte?

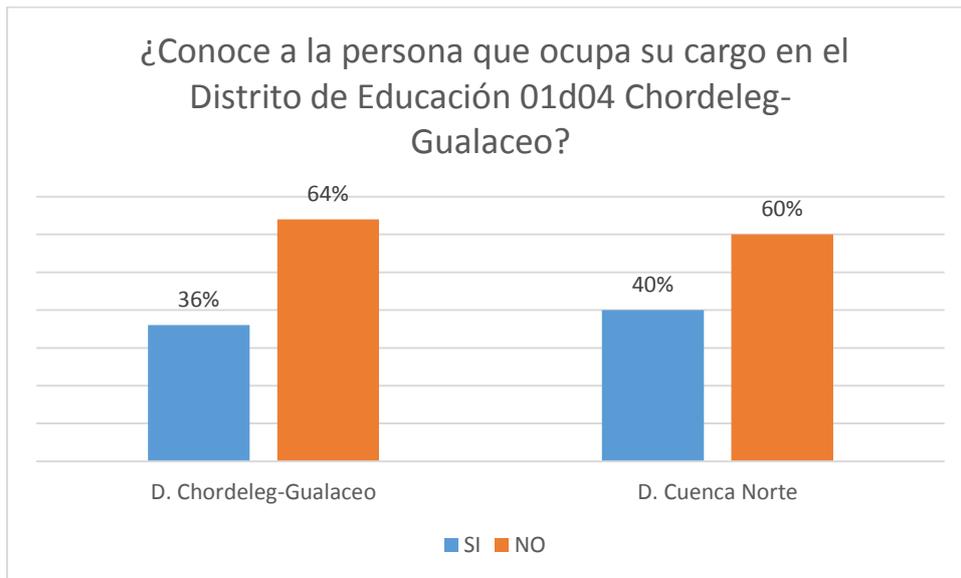


Ilustración 13: Pregunta 12 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

La organización de actividades dentro de la Coordinación Zonal para la ejecución de los objetivos institucionales se lo realiza mediante la implementación de lineamientos y directrices los mismos que son entregados a los responsables de área mediante reuniones realizadas en videoconferencias o con reuniones en las oficinas de la Coordinación Zonal, sin embargo de las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede anotar que la mayoría de servidores de los mandos medios de los Distritos analizados no conocen a las personas que ejercen sus mismas funciones en los Distritos Educativos.

Un factor importante por el cual los servidores no se conocen es el alto índice de rotación de personal que se ha dado en el Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte.

Es importante poder socializar y realizar reuniones donde puedan conocerse todos los servidores de los distintos Distritos ya que de esta manera se facilitará el trabajo y se puede generar un ambiente de cooperación y confianza entre los Distritos.

### **13. ¿Cambiaría su lugar de trabajo al Distrito de Educación 01D04/01D01?**

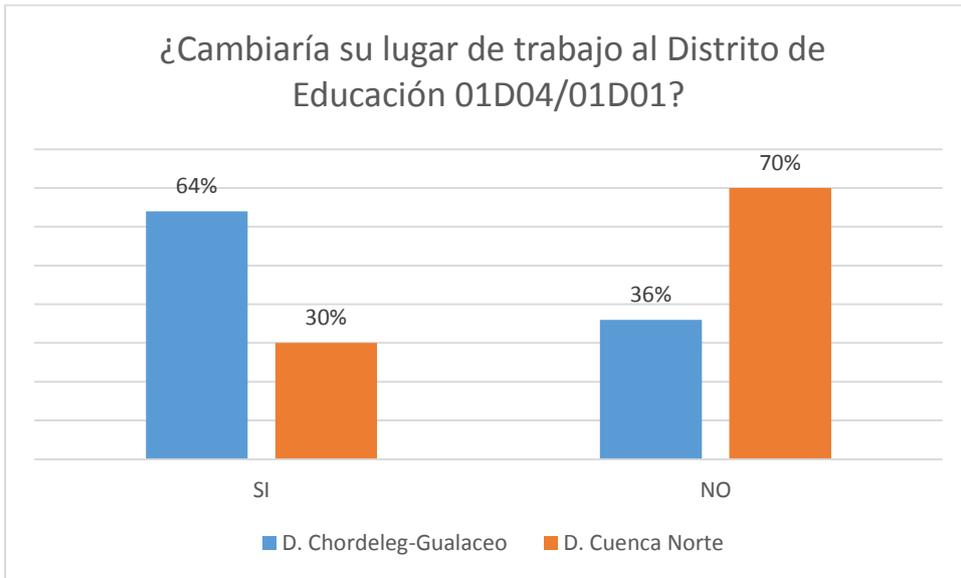


Ilustración 14: Pregunta 13 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

En el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo, laboran un número considerable de personas procedentes de la ciudad de Cuenca, que día a día viajan alrededor de una hora para prestar su contingente en este Distrito, es por este motivo que el 64% de personal que labora en el Distrito 01D04 sí cambiarían su lugar de trabajo al Distrito Educativo Cuenca Norte; lo que no se evidencia en los servidores de este Distrito ya que de acuerdo a los datos aportados ellos no cambiarían su lugar de trabajo al Distrito de Educación 01D04.

#### 14. Las actividades que usted realiza ¿están acordes a su área de preparación?

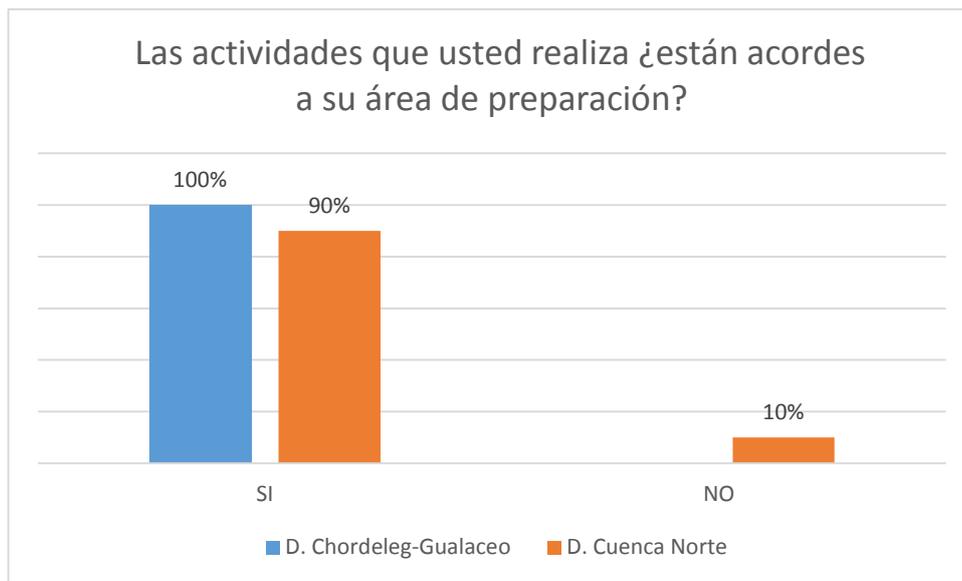


Ilustración 15: Pregunta 14 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

El Manual de puestos dentro de una institución especifica el perfil requerido para poder ejecutar las actividades dentro de los cargos requeridos, es por esto que dentro del Ministerio de Educación se cuenta con un Manual de Puestos aprobado por el Ministerio de Trabajo, y en base a este se determina que la mayoría de servidores de los Distritos analizados cuentan con un perfil acorde a las actividades que vienen realizando lo que les ha permitido tener un mejor desarrollo dentro de su cargo; sin embargo existe el caso de un Servidor perteneciente al Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte que manifiesta que su perfil no está acorde al cargo que desempeña debido a que ha sido reubicado en la reestructuración del Ministerio de Educación, y que la experiencia que ha conseguido durante su servicio en la Institución se ha dado ya que ha logrado aprender cada una de las actividades de su puesto logrando de esta manera la experticia necesaria para la cumplir con los tiempos de ejecución de las actividades.

### 15. ¿Recibe capacitación para desempeñar las funciones de su cargo?

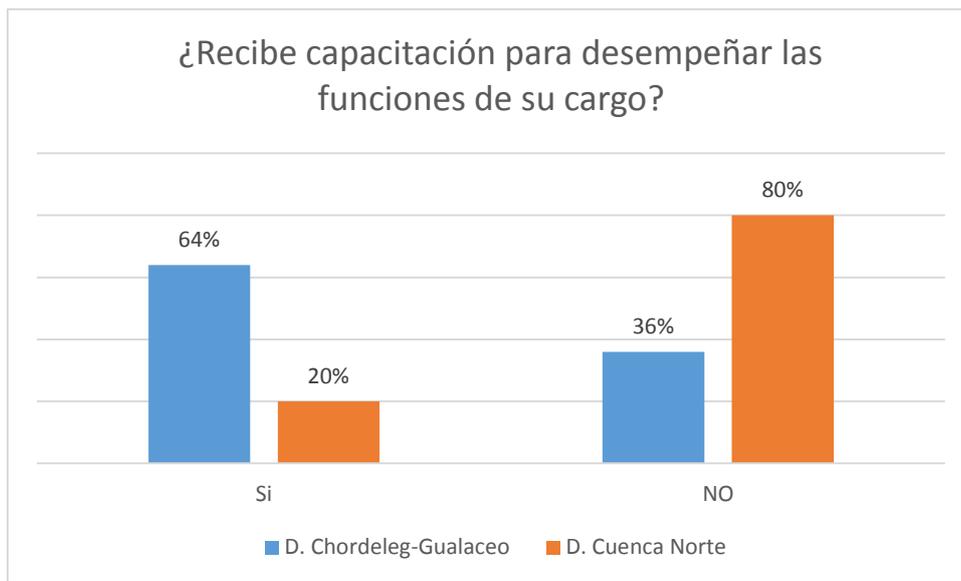


Ilustración 16: Pregunta 15 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Dentro del presupuesto anual de las Instituciones del Servicio Público se considera un rubro específico para la capacitación del personal evidenciando que los servidores del Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo manifiestan que si reciben capacitación necesaria para poder desempeñarse en sus funciones dentro del cargo que desempeñan, mientras que en el Distrito de Educación 01D01 la mayoría de servidores manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la Institución si no que la capacitación que han recibido han sido autofinanciada.

El poder recibir capacitación mejora la motivación de los empleados, generando un sentimiento de mayor pertenencia a la institución; poder capacitar al personal permite que estos realicen mejor su trabajo adquiriendo mayores destrezas para realizar sus funciones.

Es importante determinar mediante la evaluación de desempeño que se realiza anualmente a los servidores públicos cuales son los ámbitos en los que se va a capacitar al personal, para así superar los indicadores planteados.

## 16. Al momento de realizar su trabajo lo más importante es:

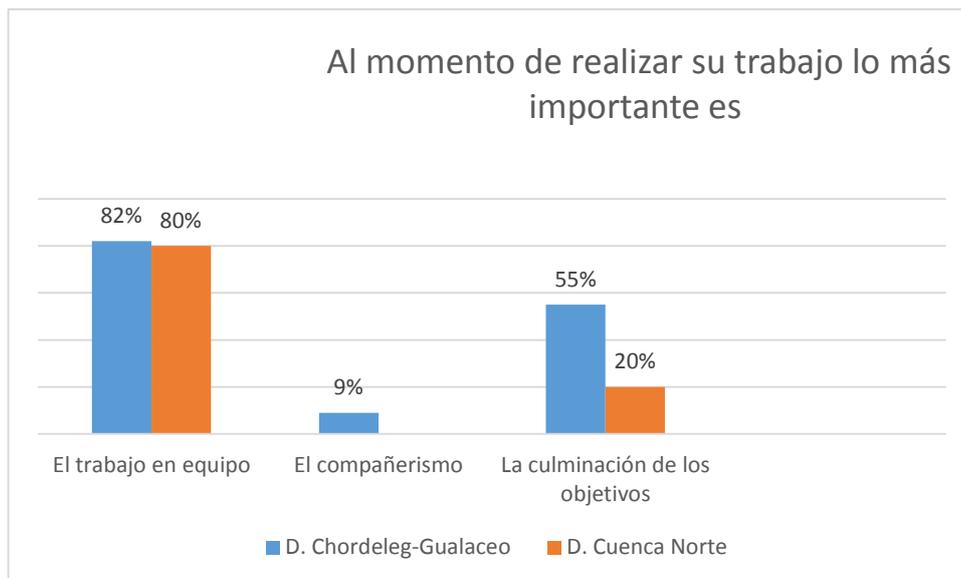


Ilustración 17: Pregunta 16 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

**Trabajo en equipo** “consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras de la consecución de esa meta (visión) común”.(Wilkinson & Cardona, 2006)

Con lo antes expuesto se desprende que tanto para los Servidores del Distrito Educativo de Chordeleg- Gualaceo como para los servidores del Distrito Cuenca Norte es prioritario el trabajo en equipo para poder desarrollar sus labores de manera óptima, potenciando de esta manera los esfuerzos de cada miembro del equipo y poder llegar a la culminación de los objetivos institucionales de una manera más rápida y eficiente, el poder trabajar en equipo permite tener varias soluciones a un problema, el cual va a ser resuelto mediante el consenso y participación de todos los miembros.

Para los servidores de ambos Distrito, un aspecto importante al momento de realizar el trabajo es el poder llegar a la culminación de los objetivos laborales para de esta manera cumplir con las funciones que han sido especificadas para su trabajo logrando brindar una atención de calidad y calidez a los usuarios; en un porcentaje menor para los servidores del Distrito Chordeleg-Gualaceo es importante el compañerismo al momento

de ejercer sus actividades ya que de esta manera se crea un clima laboral adecuado buscando el bien común.

### 17. Realizan reuniones con sus colaboradores para planificar el trabajo

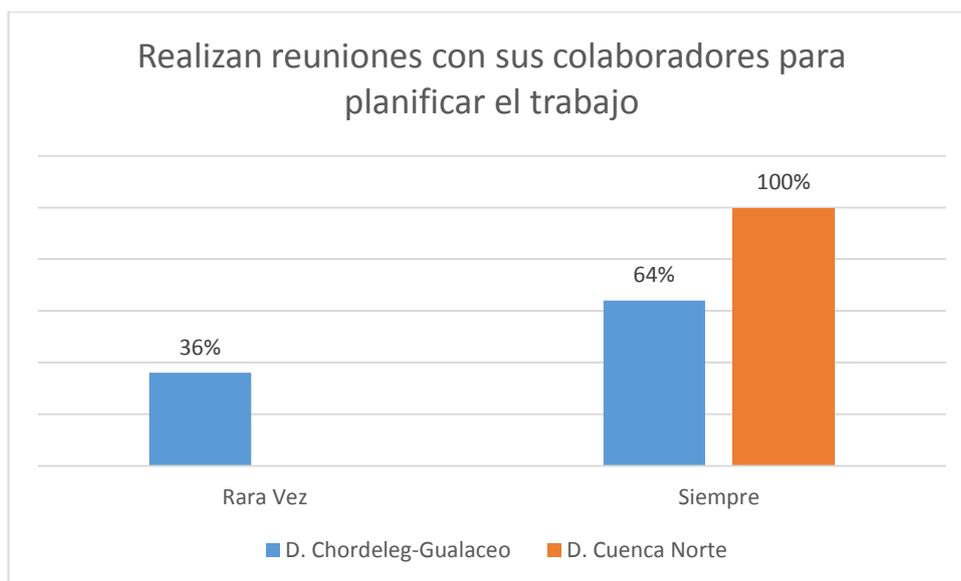


Ilustración 18: Pregunta 17 Encuesta

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Contar con reuniones periódicas para el desempeño de las actividades ayuda a la planificación dentro de las unidades de trabajo, logrando conseguir de este modo un trabajo organizado, de acuerdo a los datos obtenidos se puede verificar que los servidores del Distrito de Educación 01D01 mantienen este tipo de reuniones donde pueden revisar la planificación del trabajo así como exponer los diferentes puntos de vista e ideas que los colaboradores pueden tener para el desempeño del trabajo; lo que no ocurre en el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo ya que no todos los realizan las reuniones de trabajo,

En relación a la pregunta 18 y 19 se aborda las competencias que de acuerdo al manual de funciones deben encontrarse en los servidores que ejercen los mandos medios de los Distritos Educativos.

El poder alcanzar los objetivos dentro de una empresa e implementar las estrategias organizacionales es importante cambiar los pensamientos (paradigmas) que no facilitan el desarrollo institucional, y así se puede conseguir el éxito y la empresa podrá ser parte activa de la competencia que exige el mercado; para esto, las personas que forman parte de una organización deben estar estrechamente comprometidas en ser parte activa en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia lo que lleva a la calidad total y a conseguir la productividad en su campo laboral. **(PozoCastro, 2005)**

### **18. Competencias que exige el cargo del Encuestado**

Dentro de las competencias requeridas en los cargos de mandos medios encontramos: aprendizaje activo, flexibilidad, conocimiento técnico, comunicación, excelencia, orientación al cliente (interno/externo), colaboración, resistencia a la tensión, negociación, liderazgo, trabajo en equipo, planificación/organización, solución de problemas, mejora continua y decisión.

Es importante mencionar que la gestión por competencias permite integrar los objetivos de la institución con los objetivos personales, generando un compromiso para conseguir la excelencia en las actividades diarias. Aplicar un modelo de gestión por competencias puede ayudar a mejorar el sistema de remuneración mediante la valoración de puestos determinando las categorías y techos para las remuneraciones de cada cargo, creando de esta manera una política retributiva que sea justa y equitativa para cada miembro de la institución; así como se puede implementar un plan de formación y desarrollo del personal mejorando el desempeño y desarrollo de las actividades diarias; de igual manera, se facilita los planes de carrera dentro de la institución para poder cubrir los requerimientos internos.

Dentro del Manual de Puestos del Ministerio de Educación se da a conocer las competencias que se requieren para desarrollar las actividades de los mandos medios, sin embargo se verifica que en los Distritos analizados no se lleva a cabo la Gestión por competencias en ninguno de sus aspectos, convirtiendo al proceso de selección de personal en un proceso subjetivo y sin parámetros de selección; contar con un buen

sistema de Gestión por competencias permite a la institución el poder implantar un nuevo estilo de dirección para gestionar los recursos humanos de manera integral y efectiva para la organización; permite obtener un proceso de mejora continua en la calidad de asignación de los recursos humanos y finalmente permite tomar decisiones de manera objetiva y con criterios que se apegan de mejor manera a los objetivos institucionales.

### **19. Ordene según la importancia dentro de su puesto de trabajo, las siguientes COMPETENCIAS,**

De las competencias requeridas en el Manual de Puestos del Ministerio de Educación para poder realizar las actividades esenciales se desprende el siguiente análisis:

Dentro del I Distrito Educativo 01D04 Chordeleg-Gualaceo las competencias señaladas como muy importante son: mantener la Buena comunicación escrita y oral para desempeñar sus funciones; buena capacidad de análisis y síntesis, planificación y organización y trabajo en equipo dentro de sus actividades, contar con una buena orientación a los resultados, mantener la adaptación y flexibilidad ante los cambios de la organización y la iniciativa es una competencia importante para ejecutar sus labores.

Siguiendo con el análisis se consideran como competencias importantes la competencia Adaptación y flexibilidad antes los cambios, Planificación y Organización, Orientación a los resultados, Iniciativa y Trabajo en equipo; tener un buen Juicio y toma de decisiones; la capacidad de análisis y síntesis, la buena comunicación escrita y oral y el pensamiento estratégico estén presentes en sus actividades diarias, y finalmente el trabajo en equipo y el manejo de recursos materiales son competencias importantes dentro de las funciones diarias.

En cuanto al Distrito de Educación 01D01Cuenca Norte, consideran muy importante el trabajo en equipo para realizar sus funciones; mantener una buena comunicación escrita y oral; así como, con una buena planificación y organización; la capacidad de análisis y síntesis; la orientación a resultados y la Adaptación y Flexibilidad ante los cambios así como contar con iniciativa en sus labores diarias.

De igual manera los servidores de este Distrito consideran importante contar con las competencias de Iniciativa y Manejo de recursos materiales; adaptación y flexibilidad ante los cambios; manejar la orientación a resultados y contar con un buen pensamiento

estratégico, el liderazgo también es una competencia importante para ejercer su puesto de trabajo.

De igual manera, se realizó una pequeña encuesta a las personas responsables de la Unidad de Talento Humano de ambos Distritos que nos permitirá encontrar algunas diferencias en los procesos que se manejan en cada uno de los Distritos de Educación.

### **1. ¿Cuánto tiempo se encuentra ejerciendo su cargo?**

De acuerdo a lo manifestado por la Jefa de Talento Humano del Distrito de Educación Cuenca Norte, se verifica que no tiene más de seis meses en el cargo, lo que significa que sus conocimientos sobre los procedimientos se encuentran en un proceso de aprendizaje; sin embargo esta persona conocía a la Institución ya que anteriormente ejercía el cargo de colectora y de acuerdo a la Necesidad Institucional fue colocada en el Distrito Educativo; es decir; su preparación no es la idónea para realizar el trabajo de Jefa de Talento Humano,

En el caso de la Jefa de Talento Humano del Distrito de Chordeleg-Gualaceo, se encuentra ejerciendo sus actividades por más de doce meses, acercándose el tiempo en el cual no podrá volver a ser contratada ya que cumplirá los dos años dentro de la Institución.

### **2. En el Distrito se realizan procesos de selección interna**

La Jefa de Talento Humano del Distrito Educativo Cuenca Norte, manifiesta que en esta dependencia si se dan procesos de selección interna para poder cubrir las vacantes con personal que ya conoce la Institución y que cumple con el perfil requerido, motivando a los servidores para que puedan crecer profesionalmente y conseguir una carrera profesional. En el Distrito Educativo de Chordeleg-Gualaceo no se ha procedido a realizar procesos de selección interna debido a que los cargos que han quedado vacantes requieren perfiles que los servidores que laboran ya en el Distrito no cumplen.

### **3. ¿Con qué frecuencia se dan renuncias dentro del Distrito?**

El promedio con el que se presentan renuncias en los Distritos analizados es cada seis meses, con un número mínimo de servidores que renuncias, lo que permite tener cierta

estabilidad laboral; así como permite optimizar los recursos humanos dentro de los distritos; lo que representa un bajo costo para la institución, ayuda a que la institución tenga una buena imagen ante sus usuarios ya que sus trámites tienen continuidad hasta su ejecución final y los gastos en capacitación se enfocan en el crecimiento laboral.

#### **4. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar la selección de personal?**

Luego del proceso de preselección en ambos Distritos Educativos se realiza una entrevista como medio principal de selección, donde intervienen el Jefe del área y el Director Distrital, analizando cada uno de los requisitos del puesto a contratar; sin embargo es importante mejorar el proceso de selección adoptando un proceso de Gestión de selección estructurado donde a más de la realización de la entrevista se ejecuta pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad a los candidatos, consiguiendo un proceso más objetivo y transparente.

#### **5. ¿Cuántas personas trabajan en su unidad?**

Cada unidad de Talento Humano de los Distritos analizados cuentan con tres servidores, los mismos que en su mayoría han sido integrados a este departamento ya que realizaban actividades de colecturía y secretaría.

Contar con el adecuado de personal para desempeñar todas las actividades que el departamento requiere, permite cumplir plazos de ejecución; así como ayuda al área de Talento Humano para poder responder cada uno de los requerimientos que se realizan dentro de esta área.

#### **6. Al realizar la inducción del personal nuevo que información se brinda a los nuevos empleados...**

Dentro de los procedimientos que establece las normas ISO para la inducción de personal, requiere que al personal nuevo se le informe de las actividades que va a realizar, así como, una reseña de la filosofía corporativa de la Institución; de igual manera, dentro de la inducción se debe realizar una presentación del nuevo servidor a

todos sus compañeros y con esto se genera confianza al momento de desarrollar el trabajo y que la persona nueva tenga una mejor integración con el equipo de trabajo.

## **7. ¿Cuentan con un reglamento interno de personal?**

Por el momento no se cuenta con un reglamento interno dentro de los Distritos Educativos; sin embargo para los empleados del Sector público la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, contiene toda la normativa vigente para cumplir con las obligaciones del cargo.

Contar con un reglamento interno de personal permite que los servidores cumplan con la normativa establecida; permite resolver conflictos que se puedan dar en el interior de la institución.

## **8. ¿Existe planes de carrera interna?**

Contar con un plan de carrera interna entre los servidores dentro de la institución es importante, ya que permite generar un ambiente de motivación creando oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal; de igual manera, permite cumplir los objetivos institucionales a corto y largo plazo brindando nuevas oportunidades al personal.

Humberto Martínez propone diseñar un plan de carrera mediante los siguientes pasos:

1. Identificar puestos a mediano plazo.
2. Determinar el potencial de cada uno de los miembros de la compañía
  - Trayectoria profesional pasada.
  - Situación profesional actual.
  - Descripción de la persona.
  - Evaluación del potencial.
3. Entrevistar a las personas con alto potencial de desarrollo seleccionadas para contrastar sus intereses profesionales:
  - Actitud hacia la empresa.
  - Predisposición a asumir puestos de mayor responsabilidad en la institución.
4. Analizar el coste beneficio de los planes de carrera:
  - Determinar el número de días y horas a invertir en el diseño del plan de carrera

Estimar los gastos que conlleva armar el plan  
Diseñar el presupuesto económico del plan de carrera.  
Actualizar el plan de carrera cada vez que sea conveniente. **(MartínezQuezada, 2013)**

Sin embargo de las entrevistas realizadas a los Jefes de Talento Humano se verifica que no se cuenta con un proceso de planes de carrera interna, que permitan que los servidores que cumplen los perfiles requeridos y ocupan cargos inferiores a los de mandos medios puedan ocupar estos cargos, otro parámetro que se identifica dentro de este punto es la reestructuración que internamente se realiza en los Distritos.

#### **9. Dentro del Distrito ¿Qué tipo de selección utilizan?**

Actualmente en los Distritos Educativos el proceso de selección que se realiza inicia con la preselección de carpetas, el siguiente paso es una entrevista con el Director Distrital y los Jefes del área realizando de esta manera la contratación del mejor postulante; sin embargo en la actualidad en el Distrito de Educación Chordeleg-Gualaceo, se está aplicando una serie de pruebas psicológicas que junto con la entrevista permiten realizar un proceso de selección más objetivo pudiendo obtener más parámetros de calificación.

Al implementar proceso de selección por competencias la institución contaría con candidatos que poseen conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar un cargo asignado; mientras que en la selección tradicional únicamente se presta atención a la experiencia del candidato sin estudiar a fondo las habilidades que puede poseer.

#### **10. Del personal que labora dentro de su Distrito detalle cuántos poseen contrato por servicios ocasionales y cuántos tienen nombramiento.**

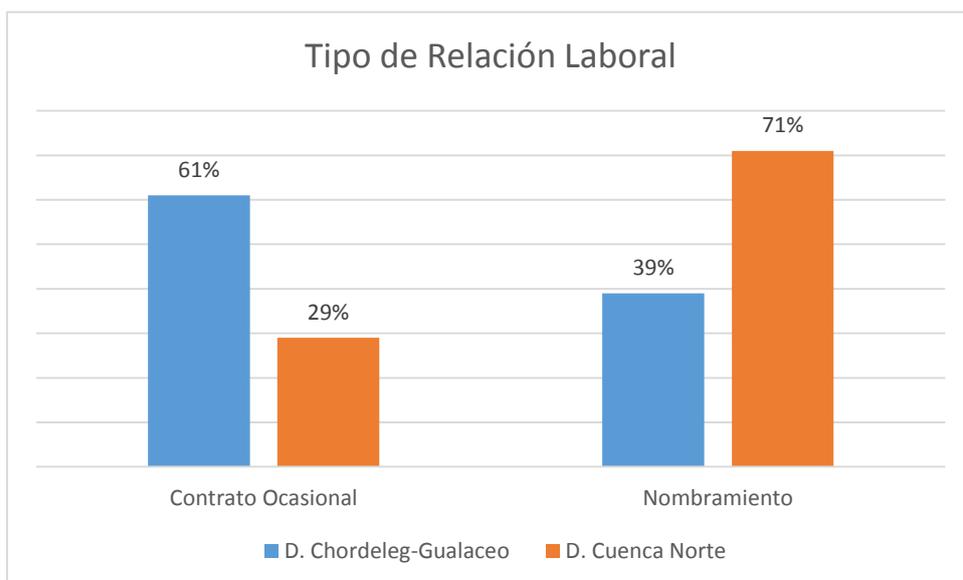


Ilustración 19: Pregunta 10 Encuesta TTHH

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

Con la incorporación de las Señoras Colectoras y Secretarías de las Instituciones Educativas a los Distritos Educativos mediante CIRCULAR NRO. MINEDUC-CGAF-2014-00062-C DE 28 DE NOVIEMBRE DE 2014, y ACUERDO MINISTERIAL NRO. 006-14-A DE 04 DE JUNIO DE 2014, en el cual se dispone el Cierre y transferencia de las EODS de las Instituciones Educativas a los Distritos Educativos, se incrementa el número de personal bajo la modalidad de nombramiento; sin embargo, esta reubicación no se la realizó de acuerdo a los perfiles y experiencia que el personal posee, sino que se lo hizo de manera subjetiva para cumplir la disposición dada, incrementando de esta manera personal en varias áreas sin contar con un proceso planificado de incorporación de personal; de igual manera con la incorporación de las Señores Colectoras y Secretarias, los procesos de selección externa se redujeron. Como se puede observar en el cuadro el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo cuenta con un mayor número de personal a contrato dentro de la Institución; los mismos que están próximos a cumplir su tiempo de servicio que es de 24 meses, y que luego de esto no podrán continuar con sus labores como lo determina la ley, motivo por el cual es Distrito Educativo debería contar con un plan de contingencia para poder cubrir las vacantes que se generarían con la finalización de los contratos de servicios ocasionales; lo que no se presenta en el Distrito 01D01 Cuenca Norte ya que la mayoría

de sus servidores en la actualidad cuenta con Nombramiento definitivo generando una mayor pertenencia en los cargos ocupados.

**11. De acuerdo a la matriz de estructura organizacional del Ministerio de Educación detalle el número de cuantas personas se requiere por cada Unidad Administrativa**

UNIDAD	DISTRITO EDUCATIVO 01D01		DISTRITO EDUCATIVO 01D04	
	Personal Requerido	Personal Actual	Personal Requerido	Personal Actual
Atención ciudadana	4	4	3	4
UDAI	3	3	3	3
Planificación	4	3	3	3
Tics	1	2	1	1
Talento Humano	3	6	3	4
Apoyo, Seguimiento Y Regulación	5	5	4	5
Asesoría Jurídica	4	2	3	2
Unidad de Gestión de Riesgos	1	2	1	1
Unidad de Operación y		1		1

Logística	1		1	
Administrativo Financiero	9	9	8	9
Administración Circuital	9	9	5	5

Tabla 4: Personal Requerido vrs. Personal actual

Fuente: Encuesta

Realizado por: María Cristina Coello

De acuerdo a la tabla 5 se puede observar que en el Distrito de Educación 01D04 Chordeleg-Gualaceo, hasta octubre del año 2015 las siguientes unidades cuentan con un excedente en el número de servidores que deberían laborar en las mismas: Unidad Administrativa Financiera debería contar con 8 colaboradores sin embargo encontramos laborando a 9 personas; la Unidad de Atención Ciudadana cuenta con 4 colaboradoras mientras que las requeridas son 3; en la Unidad de Talento Humano se encuentran laborando 4 personas cuando las necesarias son 3, de igual manera en la Unidad de Apoyo y Seguimiento laboran 5 personas cuando las requeridas son 4 personas, en estos casos el incremento de personal se debe a la incorporación de las Señoras Colectoras y Secretarías que laboraban en las Instituciones Educativas y que fueron asignadas para laborar dentro de los Distritos; esto no sucede en la Unidad de Asesoría Jurídica donde el personal requerido son 3 personas y actualmente cuenta solo con 2 colaboradores.

En el Distrito de Educación 01D01 Cuenca Norte, de igual manera las Unidades que tienen excedente de personal son: Unidad de Gestión de Riesgos donde laboran 2 personas cuando lo requerido es solo una persona; en la Unidad de Talento Humano se nota de igual manera un incremento en el personal contando con 6 colaboradores cuando lo idóneo es 3; finalmente la Unidad de Tics cuenta con dos colaboradores cuando lo especificado es solo 1; caso contrario sucede con la Unidad de Asesoría Jurídica donde el personal requerido son 4 servidores y a la fecha cuenta con dos servidores y la Unidad de Planificación que cuenta con 3 colaboradores cuando lo idóneo son 4.

## **12. ¿Por qué motivo no se cumple con el personal requerido para cada Unidad Administrativa?**

En ambos distritos la falta de cumplimiento del número de personas que se requiere para laborar dentro de la Institución es por falta de presupuesto general, lo que no permite realizar las contrataciones necesarias para poder contar con el personal idóneo para realizar el trabajo requerido.

De igual manera, como ya se ha manifestado antes en algunas Unidades de trabajo existe un excedente de personal en relación al personal requerido, debido a la integración a los Distritos Educativos de las Señoras Colectoras y Secretarías de las instituciones educativas, quienes han tenido que aprender las funciones de los cargos que han sido asignados dentro de los distritos.

### **2.2 Elaboración de una propuesta de reordenamiento de perfiles que se posee y una proyección de contratos o concursos para ocupar los cargos analizados, obteniendo un plan de permanencia continúa dentro de los Distritos Educativos**

Para generar un ambiente laboral idóneo es importante que los servidores se encuentren ejerciendo sus labores de acuerdo al perfil para el cual se han preparado.

A lo largo de esta investigación se pudo determinar que se ha integrado a las Señoras Colectoras y Secretarías a los Distritos Educativos no se ha considerado el perfil para el cual se han preparado, ni la experiencia que han adquirido en sus años de labores; en un proceso de reubicación interna es importante identificar a las personas que cuentan con las características idóneas para desempeñar el cargo; así como, verificar que su desempeño sea satisfactorio para poder realizar la reubicación, una vez identificado el candidato idóneo para ocupar el cargo vacante es importante determinar las habilidades y competencias que este posee y así determinar si son las que el cargo requiere; esto puede ayudar a determinar en qué competencias se va a capacitar al servidor para que pueda cumplir con los requerimientos del cargo.

Una de las propuestas de reorganización interna de los perfiles que se posee dentro de los mandos medios es, reubicar a los servidores que no cumplen los perfiles requeridos

para el ejercicio de sus cargos, como podemos observar en la Tabla 3 del presente trabajo, tenemos que en el Distrito Educativo Chordeleg- Gualaceo como en el Distrito Educativo de Cuenca Norte, el Analista de Planificación no cumple con el perfil requerido ya que su título es Ingeniero de Sistemas y debería ser ubicado en el área de Tecnología de la Comunicación; de igual manera la persona que realiza el cargo de Analista de Gestión de Riesgos tampoco cumple el perfil requerido, sin embargo dentro de los cargos existentes en el Manual de funciones del Ministerio de Educación no se requiere contratar los servicios de un Arquitecto por lo que es importante la Gestión de los Directores para poder realizar cambios en el Manual de funciones y que de esta manera se pueda tener cargos afines a los requeridos.

En el Distrito de Cuenca Norte se verifica de igual manera que la Jefa de Talento Humano posee el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría el cual no es el requerido para el desempeño de este cargo, por este motivo se debe reubicar a esta persona para optimizar los recursos a la Unidad de Administración Circuital ya que en la actualidad no posee un Responsable de esta área.

El Ministerio de Educación a través de los Distritos Educativos al contar actualmente con las Normas de Calidad ISO, debería unificar los procesos de selección y reubicación de personal dentro de los Distritos, para que de esta manera no existan las diferencias que se han encontrado a lo largo de esta investigación.

En el caso de los servidores que tienen un contrato ocasional es importante generar estabilidad dentro de la Institución; por lo que, se debería llamar a los concursos de mérito y oposición para poder cubrir los cargos que actualmente están siendo ejercidos por servidores que no poseen nombramiento; generando de esta manera, un ambiente de mayor compromiso y pertenencia a la Institución, o en su efecto gestionar la entrega de nombramientos provisionales a todos el personal administrativo que labora en los Distritos para poder tener continuidad en el trabajo realizado.

Por otro lado y en el caso de las Señoras Colectoras y Secretarías que han sido reubicadas de las instituciones educativas a los Distritos de Educación, se debería considerar la revisión de los sueldos de estas servidoras ya que actualmente ejercen cargos de responsabilidad y siguen manteniendo los sueldos en base a su cargo anterior,

marcando así una gran diferencia con los servidores de contrato ocasional cuyo sueldo se rige a la tabla de salarios de los servidores públicos y evidentemente son mejores que los de las Señoras Colectoras y Secretarías.

Al implementar la gestión por competencias dentro de cada uno de los Distritos que conforman el Ministerio de Educación, se podrá contar con un mayor número de candidatos para ocupar el cargo en los procesos de selección; de igual manera, permitirá detectar las competencias que requiere el puesto de trabajo; de igual manera permitirá que las personas que ejercen los cargos mantengan un rendimiento elevado o superior a la media.

La implementación de un sistema de gestión por competencias optimizará el desarrollo de las competencias que poseen los servidores mediante planes de evaluación y capacitación obteniendo una ventaja competitiva dentro de la Institución. Sin embargo, antes de poder implementar cualquier sistema es importante manifestar que el sector público posee una ley específica que es la Ley Orgánica de Servicio Público la misma que limita la implementación de nombramientos permanentes para los servidores.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Al término de este trabajo se puede concluir que:

- Se verifica que existe falencias en la estructuración de los Distritos Educativos que pertenecen al Ministerio de Educación, ya que no se manejan correctamente los diferentes subsistemas de Talento Humano, como selección, desarrollo organizacional, capacitación, etc.
- Que si bien se cuenta con un Manual de Puestos unificado para todas las unidades de trabajo que conforman el Ministerio de Educación, se verifica que en los Distritos analizados algunos de los servidores que ocupan los mandos medios no cumplen el perfil requerido para el cargo.
- A lo largo de la investigación y en cumplimiento de los objetivos planteados se puede determinar qué:
  - En relación al objetivo general se realizó el análisis comparativo de los mandos medios cuyo resultado se plasma en la aplicación de la encuesta a cada uno de los servidores que ocupan estos cargos, determinando que existen diferencias tanto en relación a los perfiles requeridos como a los procedimientos que se realizan en cada Distrito.

-Existen algunas diferencias al analizar simplemente dos Distritos de los diez y siete que conforman el Ministerio de Educación, donde los cargos administrativos están siendo ejercidos por una gran variedad de servidores que no cumplen los perfiles requeridos; es por este motivo que se torna importante el poder determinar procesos de gestión de talento humano uniformes para todo el Ministerio, los mismos que deberían ser socializados a todos los Distritos Educativos.

-Dentro del Manual de Puestos del Ministerio de Educación se corrobora que existen los cargos de mandos medios analizados, los mismos que en algunos casos no cumplen con los requisitos establecidos.

-Los Distritos Educativos han desarrollado sus servicios de acuerdo a la población a la cual van dirigidos, y es por este motivo que adquieren la denominación de Distritos Grandes, Medianos o pequeños, lo que determina el número de personal que debe laborar dentro de cada Distrito; sin embargo esta diferencia no debería verse reflejada en los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, que son uniformes en todo el Ministerio.

-No existe un proceso de selección estructurado, bien sea tradicional o por competencias que permite tener una organización y contar con el personal idóneo para realizar las labores de cada área.

- No existe un Plan de Capacitación aprobado el mismo que serviría para mejorar el desempeño y desarrollo de las actividades de los servidores analizados.

-Se evidencia que la incorporación de las Señoras Colectoras y Secretarías a los Distritos Educativos analizados ha generado un sentimiento de inconformidad debido a que no se ha llevado un proceso correcto de selección interna en el cual se haya analizado los perfiles y remuneraciones que perciben estas servidoras, ya que actualmente algunas de ellas realizan cargos de responsabilidad sin que su sueldo represente las labores realizadas.

## **RECOMENDACIONES**

-Es importante que se adopte un proceso correcto de selección de personal, el cual debe tener los siguientes puntos que se detallan en el documento:

1. Requisitos previos para la contratación los mismos que se enuncia en el art. 5 del Capítulo 1 de la Ley Orgánica de Servicio Público
2. Estructura del proceso de selección:

-Preselección de carpetas

- Entrevista
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicológicas
- Conformación de la terna
- Entrevista final
- Es importante trabajar en conjunto para que cada uno de los Jefes o Responsables de Unidad puedan conocer quienes realizan su trabajo en otros distintos y así apoyarse cuando existen requerimientos desde Planta Central.
- Las principales autoridades del Ministerio de Educación con su sede en Quito deberían crear un proyecto de rotación interna para que de esta manera los servidores dentro de los Distritos puedan ser reubicados de acuerdo a sus conocimientos y capacidades.
- Generar estabilidad laboral es una obligación del Estado hacia los servidores quienes prestan su contingente de servicio dentro de la institución, es por esto que una vez que se cumplen los dos años de servicio se debe buscar esta estabilidad mediante la convocatoria a concursos de méritos para poder entregar los nombramientos respectivos de los cargos vacantes; y así tener continuidad en las actividades realizadas ya que al finalizar el contrato de un servidor en la mayoría de casos no se realiza una entrega efectiva del cargo; o en su efecto se debería entregar nombramientos provisionales que de cierta manera brindan estabilidad antes de la convocatoria a un concurso de méritos y oposición.
- Uno de los mayores déficits de los dos Distritos Educativos analizados es el no brindar una capacitación oportuna a sus servidores; es por esto importante el contar con un Plan de Capacitación el mismo que debe enfocar varios puntos desde el inicio de la gestión laboral brindando información oportuna a los servidores de las actividades, características y habilidades que se deben manejar al desempeñar los cargos. Como primer paso para elaborar el plan de capacitación se debe contar con una detección de las necesidades de capacitación las mismas que pueden ser tomadas de las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente a los servidores.
- Luego de realizar esta investigación se confirma que los Distritos Educativos analizados cuentan con todas las herramientas para mejorar la calidad de servicio, y poder mejorar el desarrollo tanto personal como profesional de sus servidores.
- Es importante realizar una revisión de los perfiles de cada uno de los cargos que conforman los mandos medios tanto en el Distrito 01D01 Cuenca Norte como los del Distrito 01D04 Chordeleg-Gualaceo, para contar con un plan de contingencia en el caso

que se genere la necesidad de cubrir las vacantes que pudieran darse una vez que finalicen los contratos ocasionales.

-En el caso de las Señoras Colectoras y Secretarías que ingresaron a laborar en los Distritos de Educación, se debe realizar un análisis de los cargos, el perfil y los sueldos que ellas ganan actualmente, ya que de acuerdo al análisis la mayoría de Colectoras y Secretarías se encuentran realizando trabajos cuya remuneración es superior a la que perciben y esto ha generado un malestar dentro de estas servidoras.

-La gestión que realizan los Directores Distritales va a ser de suma importancia al momento de implementar planes de carrera; procesos de Gestión de Competencias o para realizar trámites de asignación de recursos para la incrementación de personal, dentro de los Distritos analizados.

## **Bibliografía**

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ecuador Estudia*. (Martes de Enero de 2013). Obtenido de Ecuador Estudia: [ecuadorestudia.blogspot.com/2013/01/la-educacion-en-el-ecuador.html](http://ecuadorestudia.blogspot.com/2013/01/la-educacion-en-el-ecuador.html)
- Hawes, G., & Oscar, C. (enero de 2005). Construcción de un perfil laboral. Talca.
- MartínezQuezada, H. (28 de octubre de 2013). *Planes de Carrera y Evaluación del Potencial*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/hquezada/03planes-de-carrera-latam-per-240811-meli-v2>
- Ministerio de Educación*. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/el-circuito-educativo/>
- MINISTERIO DE EDUCACION. (07 de 07 de 2004). MANUAL DE CALIDAD. *MANUAL DE CALIDAD-GESTION ADMINISTRATIVA DISTRITAL*. Quito.
- Ministerio de Educación*. (13 de febrero de 2013). Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/2013/02/page/7/>
- PozoCastro, D. (2005). La Gestión de Recursos Humanos. *La tarde*, 18.
- Real Academia Española*. (2016). Obtenido de Asociación de academias de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=DzPZ28A>
- Westnedge, E. (noviembre de 2012). *e How en Español*. Obtenido de e How en Españos. Finanzas: [http://www.ehowenespanol.com/significado-perfil-laboral-hechos\\_173460/](http://www.ehowenespanol.com/significado-perfil-laboral-hechos_173460/)
- Wilkinson, H., & Cardona, P. (Diciembre de 2006). Ocasional paper. *Trabajo en Equipo*. Barcelona, España.

## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### ENCUESTA PARA MANDOS MEDIOS

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_ TITULO

PROFESIONAL: \_\_\_\_\_

1. ¿Ha ejercido algún cargo como Responsable de Area o Jefatura antes?  
SI  
NO
  
2. ¿Cuánto tiempo se encuentra ejerciendo este cargo?  
De 0 a 3 meses  
De 3 a 6 meses  
De 6 a 9 meses  
De 9 a 12 meses  
Más de 12 meses
  
3. Del siguiente listado señale ¿Cuáles fueron los mayores problemas que encontró cuando empezó a desempeñar su cargo?
  - Manejo del sistema
  - Espacio Físico
  - Falta de información sobre las funciones del cargo

- Otros \_\_\_\_\_ Cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuántas personas tiene bajo su mando?

\_\_\_\_\_ Detalle los cargos que ocupan:  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que ocupas?

- Periódico
- Internet
- Amigos
- Rotación interna
- Otros \_\_\_\_\_ Cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Qué herramientas se utilizaron el momento que se realizó el proceso de selección?

- Entrevista
- Pruebas técnicas
- Pruebas psicométricas
- Otros \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Cuando usted ingreso a la Institución ¿le indicaron la filosofía corporativa (misión, visión y objetivos)?

SI

NO

8. Al momento de ingresar a la Institución la persona que ocupaba el cargo ¿realizó el proceso de entrega del mismo?

SI

NO

9. Conoce usted ¿Cuántos Distritos Educativos conforman la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Educación?

15

30

17

10. ¿Qué tipo de relación tiene usted con la institución?

Contrato Ocasional

Nombramiento

Contrato Indefinido

Contrato por servicios profesionales

Otros \_\_\_\_\_ Detalle \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Prestaría sus servicios en otro distrito perteneciente a la Zona 6?

SI

NO

12. ¿Conoce a la persona que ocupa su cargo en el Distrito de Educación 01d04 Chordeleg-Gualaceo?

SI

NO

Como se llama

13. ¿Cambiaría su lugar de trabajo al Distrito de Educación 01d04?

SI

NO

Porque.....

.....

14. Las actividades que usted realiza ¿están acordes a su área de preparación?

SI

NO

Porque.....  
.....  
.....  
.....

15. ¿Recibe capacitación para desempeñar las funciones de su cargo?

Si

NO

Temas en los que ha sido  
capacitado.....  
.....

16. Al momento de realizar su trabajo lo más importante es:

El trabajo en equipo

El compañerismo

La culminación de los objetivos

Otros.....Señale cuales  
.....

17. Realizan reuniones con sus colaboradores para planificar el trabajo

Nunca

RaraVez

Siempre

18. Marque con una X las competencias que exige el puesto que usted ejerce

SI	NO	COMPETENCIA
		Aprendizaje. Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
		Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
		Conocimiento técnico. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
		Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de

	personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
	Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
	Orientación al cliente (interno/externo): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.
	Colaboración. Desarrollo del personal. Crear un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
	Resistencia a la tensión. Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
	Negociación. Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
	Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para conseguir los objetivos fijados.
	Trabajo en equipo. Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
	Planificación/organización. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
	Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
	Mejora continua. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la

		eficiencia.
		Decisión. Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles o impopulares.
		Otra, ¿cuál?
		Otra, ¿cuál?

19. Ordene según la importancia dentro de su puesto de trabajo, las siguientes COMPETENCIAS, en donde 1 es la más importante y 5 la menos importante

	1	2	3	4	5
Capacidad de Análisis y Síntesis	<input type="radio"/>				
Buena comunicación escrita y oral	<input type="radio"/>				
Adaptación y Flexibilidad ante los cambios	<input type="radio"/>				
Planificación y Organización	<input type="radio"/>				
Orientación a resultados	<input type="radio"/>				
Iniciativa	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Orientación al cliente	<input type="radio"/>				
Pensamiento Estratégico	<input type="radio"/>				
Monitoreo y control	<input type="radio"/>				
Liderazgo	<input type="radio"/>				
Juicio y toma de decisiones	<input type="radio"/>				
Manejo de recursos materiales	<input type="radio"/>				

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!

ANEXO 2.

ENCUESTA PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

NOMBRE \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

EDAD\_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo se encuentra ejerciendo su cargo?

De 0 a 3 meses

De 3 a 6 meses

De 6 a 9 meses

De 9 a 12 meses

Mas de 12 meses

2. En el Distrito se realizan procesos de selección interna

SI

NO

3. ¿Con qué frecuencia se dan renunciaciones dentro del Distrito?

Cada semana

Cada mes

Cada tres meses

Cada seismeses

4. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar la selección de personal?

Entrevistas

Test de personalidad

Otros \_\_\_\_\_Detalle\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas personas trabajan en su unidad?

6. Al realizar la inducción del personal nuevo que información se brinda a los nuevos empleados...

7. ¿Cuentan con un reglamento interno de personal?

SI

NO

8. ¿Existe planes de carrera interna?

SI

NO

9. Dentro del Distrito ¿Qué tipo de selección utilizan?

Selección por competencias

Selección tradicional

Otros \_\_\_\_\_-Detalle:

---

10. Del personal que labora dentro de su Distrito deetalle cuantos poseen contrato por servicios ocasionales y cuantos tienen nombramiento.

11. De acuerdo al numérico de personal cuantas personas se require por cada Unidad Administrativa

UNIDAD	PERSONAL REQUERIDO	PERSONAL ACTUAL
Atención ciudadana		
UDAI		
Planificación		
Tics		

Talento Humano		
Apoyo, Seguimiento Y Regulación		
Jurídico		
Gestión Escolar		
<u>Administrativo Financiero</u>		
Administración Circuital		

12. ¿Por qué motive no se cumple con el personal requerido para cada Unidad Administrativa?

Gracias por su colaboración!!!!