



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE
CONTRATADO POR LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN DISTRITAL 08D01 ESMERALDAS - EDUCACIÓN”

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación: Análisis y Mejoramiento de Procesos

Autor: ING. TERESA ANDRADE MENÉNDEZ

Asesor: MGT. DARIO CEDEÑO BARREZUETA

Esmeraldas – Ecuador
Junio - 2016

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “Análisis del proceso de selección del personal docente contratado por la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación”.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Grado, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **“MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN”**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE
CONTRATADO POR LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA
DIRECCIÓN DISTRITAL 08D01 ESMERALDAS-EDUCACIÓN”**

Autor:

Ing. Ketty Teresa Andrade Menéndez

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Francisco Mila Carvajal
LECTOR 1

f. _____

Mgt. Alexandra Bautista Segovia
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSTGRADO

f. _____

Ing. Maritza Demera
SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

Esmeraldas- Ecuador
Junio – 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. KETTY TERESA ANDRADE MENÉNDEZ portador de la cédula de ciudadanía No. 0803034750 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ketty Teresa Andrade Menéndez
C.C. 0803034750

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “Análisis del proceso de selección del personal docente contratado por la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación”.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Grado, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico principalmente a Dios quien me brindo la fuerza y sabiduría necesarias para conseguir una meta importante en mi vida profesional.

A mi hija Luana Camila, quien ha sido mi inspiración para emprender este reto de superación en mi vida, a mi esposo José, mis padres Daniel y Nelly, y mi hermana Daniela, quienes con su apoyo contribuyeron positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

Teresa Andrade Menéndez

AGRADECIMIENTO

De forma especial agradezco a mis Lectores Mgt. Francisco Mila y Mgt. Alexandra Bautista que gracias a sus orientaciones contribuyeron para que el presente análisis se desarrolle eficientemente.

Al Distrito de Educación 08D01 Esmeraldas – Educación por haber permitido la realización de este análisis.

Teresa Andrade Menéndez

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1.	Justificación.....	1
1.2.	Marco Teórico	2
1.2.1.	Fundamentación teórica / conceptual	2
1.2.2.	Terminología del proceso de selección del personal docente contratado en el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación.....	6
1.2.3.	Fundamentación legal	8
1.2.4.	Revisión de estudios previos	14
1.3.	Objetivos	
1.3.1.	Objetivo General	15
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	16

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1.	Método de investigación	17
2.1.1.	Tipo de investigación:	17
2.1.2.	Procedimiento	17
2.2.	Universo y muestra	17
2.3.	Instrumentos.....	18
	Revisión documental	18
	Observación	18
	Revisión electrónica.....	18

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.	Descripción de la muestra	18
3.2.	Diseño de trabajo de campo	21
3.2.1.	Análisis de observación para conocer el proceso de selección docente contratado.....	21
3.2.2.	Revisión documental electrónica	23
3.2.2.1.	Docentes contratados bachilleres	24

3.2.2.2. Docentes contratados egresados.....	26
3.2.2.3. Docentes contratados con perfil profesional en ciencias de la educación	26
3.2.2.4. Docentes contratados con perfil afín en ciencias de la educación	27
3.2.2.5. Docentes contratados con perfil profesional general	27
3.3. Descripción de los instrumentos y técnicas de información	27
3.3.1. Revisión documental.....	27
3.3.2. Instructivos de selección de personal	28
3.3.3. Manual de gestión organizacional por procesos.	29
3.4. Análisis de la relación que existe entre la gestión que realiza la Unidad de Talento Humano y el desempeño laboral de los docentes.....	32

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN.....	37
-------------------	----

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1. Conclusiones	39
5.2. Propuestas	40

6.BIBLIOGRAFÍA.....	41
---------------------	----

7.ANEXOS.....	48
---------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Docentes contratados	24
Gráfico 2. Diagrama de flujo - reclutamiento y selección	315
Gráfico 3. Diagrama de flujo - reclutamiento y selección subprocesos -inducción...	36
Gráfico 4. Análisis general de resultados.....	337
Gráfico 5. Análisis de gestión realizada por la Unidad Distrital de Talento Humano en el proceso de selección de personal docente a contrato	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones Educativas Esmeraldas - Ecuador.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
tabla 2. Docentes de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Ecuador.....	20
tabla 3. Matriz de docentes bachilleres contratados en escuelas unidocentes.....	25
tabla 4. Perfil profesional de docentes contratados en educación	26
tabla 5. Buena ejecución del proceso de contratación.....	33
tabla 6. Errores en el proceso de contratación.....	34

RESUMEN

La gestión de la Unidad de Talento Humano, juega un papel importante en todas las instituciones, industrias o empresas, ya que permite optimizar recursos y alcanzar mayor productividad, buscando proveerse de los mejores talentos para alcanzar sus objetivos y metas de forma eficiente.

Actualmente, en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, existen docentes que no se ajustan al perfil profesional como lo indica la Ley Orgánica de la Educación Intercultural en el Art. 94., debido a que la Unidad de Talento Humano no ejecuta de forma eficiente el proceso de reclutamiento del personal docente.

El análisis inició con la utilización del método cualitativo y según el nivel de profundidad y alcance se realizó una investigación descriptiva con el cual se pudo conocer cómo la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación y la Unidad de Talento Humano ejecutan el proceso de selección del personal docente contratado, con la finalidad de determinar las falencias en dicho proceso.

Se continúa el proceso de investigación y análisis del presente tema de tesis con la utilización de las técnicas de revisión documental electrónica de los Archivos Maestros de las Instituciones Educativas (AMIE), Mallas curriculares, distributivos de trabajo y la base de datos de docentes contratados, que se encuentran en la División distrital de planificación donde se describen los perfiles profesionales de los docentes y el puestos de trabajo.

Con la revisión documental se pudo analizar el Instructivo de Selección de Personal otorgado por el Ministerio de Educación en marzo del 2014 a los Distritos Educativos donde indica los pasos a seguir en el proceso de selección de personal.

Mediante la técnica de observación se hace seguimiento al proceso ejecutado y se comprobó que existen docentes que no se ajustan al perfil profesional requerido para desempeñarse como maestros, debido a que no se ejecuta un buen proceso de selección de personal docente contratado que garantice contar con personal capacitado y comprometido con la institución educativa.

La finalidad de este análisis es contribuir al desarrollo de un buen proceso de selección de personal docente para contrato en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, para que pueda obtener altos niveles de calidad y calidez en el servicio educativo que se brinda mediante los docentes a la comunidad educativa del Cantón Esmeraldas de la Provincia de Esmeraldas.

PALABRAS CLAVES

Gestión

Talento Humano (TH)

Selección de personal (SP)

Docente

Educación

ABSTRACT:

Management Human Resource Unit plays an important role in all institutions, industries or companies, as it allows optimizing resources and achieving greater productivity, seeking to provide them the best talent to achieve their goals and objectives efficiently.

Currently, in the District Direction 08D01 Esmeraldas - Education, there are teachers who do not meet professional profile as indicated by the Organic Education Intercultural Act in Art at 94, because Unity Talent does not run efficiently. the process of recruitment of teachers.

The analysis began with the use of qualitative method and level of depth and scope descriptive research with which it was known how the District Direction 08D01 Esmeraldas was held - Education and the Unit for Human Talent running the selection process of teachers hired, in order to determine the flaws in the process.

the process of investigation and analysis of this thesis topic with the use of the techniques of electronic document review of the Masters Archives Educational Institutions (AMIE), Mallis Curricular, Distributive Working and database contract teachers is continuous, It located in the District Planning Division where professional profiles of teachers and the jobs are described.

With the document review could analyze the Instructive Personnel Selection awarded by the Ministry of Education in March 2014 to Educational Districts which indicates the steps in the recruitment process.

By monitoring observation technique process is executed, It was found that there are teachers who do not meet professional profile required to serve as teachers to, because

a good selection process to ensure hired staff have trained and committed to the educational institution is not running.

The purpose of this analysis is to contribute to the development of a good process of selection of teaching staff hired in the District Directorate 08D01 Esmeraldas - Education, so you can get high levels of quality and warmth in the educational service provided by teachers to the educational community of Esmeraldas Canton of the Province of Esmeraldas.

KEYWORDS

Management

Human Talent (TH)

Recruitment (SP)

Teaching

Education

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. Justificación

La administración del talento humano se ha ido desarrollando a medida que la globalización avanza, de esta manera abren nuevas investigaciones y atesoran experiencias que contribuyen a la formación de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, por lo cual confirma que la Unidad de Talento Humano en toda institución u organización es la primera fuerza que permite alcanzar los objetivos institucionales.

El Ministerio de Educación, mediante las Coordinaciones Zonales, Direcciones Distritales y las Instituciones Educativas, busca brindar un buen servicio educativo para la comunidad ecuatoriana y para lograrlo requiere mejorar su competitividad y eficiencia mediante el buen desempeño de los docentes, siendo vital que la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, realice una buena gestión en el proceso de selección del personal docente contratado, ya que actualmente se han encontrado particularidades desfavorables en este proceso.

La ejecución de este análisis tendrá un impacto positivo, ya que se podrá obtener la información necesaria que permitirá seleccionar y administrar de mejor manera el talento humano, aprovechando sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado en las instituciones educativas del cantón Esmeraldas.

Además, con este análisis se pueden adaptar las competencias de los docentes a los objetivos institucionales establecidos, para lograr beneficios para la educación esmeraldeña.

Un buen proceso de selección del personal docente, permitirá que los educativos que prestarán sus servicios sean profesionales competentes, aptos pedagógicamente, que coincidan con los objetivos y valores del Ministerio de Educación, así también, aporten nuevas ideas para mejorar el servicio educativo.

Con el análisis de la gestión desarrollada por la Unidad de Talento Humano en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, se cumple con ciertos principios estipulados en la Constitución de la República del Ecuador, en lo concerniente al acceso de educación pública con calidad y calidez y con lo que estipula la Ley Orgánica del Servicio Público en cuanto a las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano. (Constitucion del Ecuador , 2008)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Fundamentación teórica / conceptual

Para muchas personas el concepto de administración conlleva a generar varias interpretaciones, opiniones o modos de entender totalmente diferentes, sin embargo a lo largo de los años se han ido afianzando varias teorías validas referentes a la administración y a todas las reglas que esta ofrece, de esta manera aparecen en la historia los nombres de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, considerados los padres de la administración. (Caludes, 2005, pp. 50-68)

Frederick W. Taylor se enfoca en la distribución de recursos, mejoramiento de mano de obra, y distribución justa del salario, Fayol considera que la administración es un proceso en donde se debe planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las diferentes actividades que se realizan en la organización.

De esta manera considerando estas dos aportaciones importantes en la historia administrativa se considera que para el estudio en cuestión establecer como guía a la teoría de Fayol ayudará al desarrollo correcto del mismo, pues hace hincapié en la aplicación correcta del proceso administrativo, ya que se deben planear las actividades, organizar, dirigir al personal, coordinar las acciones previstas, y controlar tanto al equipo de trabajo como los recursos económicos con los que cuentan.

➤ Talento humano

Se define como el conjunto de saberes y mecanismos que tienen los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. (Alles M. , 2006, pp. 28-29)

Además, el talento humano no sólo se refiere a los conocimientos y habilidades que posee un individuo para desempeñarse en un puesto de trabajo, sino que hace referencia a las capacidades naturales de cada persona para comprender las actitudes, culturas y diferentes formas de actuar y pensar de los demás dentro de la organización, todo esto inclinado al mejoramiento continuo de la misma. (Barrero, 2004, pp. 9-11)

Actualmente, el conocimiento es sinónimo de talento humano o capital humano, en muchas empresas se incluye en los estados financieros el capital humano o capital intelectual.

➤ **Gestión de talento humano**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato I. , 2009, pp. 25-30)

Por otra parte, se lo relaciona como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Arnao, 2013, pp. 18-26)

➤ **Importancia de la gestión del talento humano**

En una sociedad cada vez más exigente, existe un gran número de empleados que se encuentran insatisfechos con su actual empleo ya sea por el sueldo, el clima laboral, los compañeros, entre otros, que provocan la preocupación de los directivos de la empresa o institución ya que incitan a la desmotivación en el personal y poca productividad en sus funciones, lo cual se incrementa con el paso del tiempo.

Por lo antes mencionado, la gestión del talento humano toma la importancia necesaria, ya que por medio de ello, se debe realizar una buena selección de personal, brindar capacitación y motivación para mejorar la productividad y desempeño de los trabajadores, convirtiéndolos en personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los objetivos y principios de la institución.

El capital humano o talento humano, tiene la capacidad de resolver problemas, brindar un mejor servicio educativo aplicando sus habilidades, aptitudes y experiencias. (Atehortúa, 2008, p. 10)

➤ **Principales funciones de la gestión de talento humano**

De acuerdo a Ramírez (2015, p. 28), toda institución, empresa u organización, sin importar su tamaño, naturaleza y actividad económica a la que se dediquen, siempre requiere de una buena gestión de sus recursos humanos, entre las funciones más destacadas encontramos las siguientes:

- 1) Reclutamiento
- 2) Formación
- 3) Desarrollo profesional
- 4) Evaluación del desempeño
- 5) Modos de Compensación

➤ **Reclutamiento**

Es el proceso a través del cual se busca y atraen solicitantes a vacantes laborales en un puesto de trabajo determinado, cabe destacar que deben cumplir con los requisitos especificados para ocupar el puesto de trabajo. (Rojas, 2010, pp. 40-70)

➤ **Importancia del reclutamiento**

Es de suma importancia, pues en él radica el éxito de las contrataciones que se realicen en la organización, es importante mencionar que el proceso de selección entre ellos el reclutamiento no es un fin en sí mismo, no es más que un medio a través del cual la empresa logra alcanzar sus objetivos. (Veras, 2005, pp. 186-200)

➤ **Selección de personal**

“Es aquel procedimiento técnico mediante el cual se pretenden descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades” (Izard, 2005, pp. 20-25)

(Castro, 2015, pp. 45-16) “La calidad del proceso de selección determinará no sólo si elige a las personas indicadas, sino también si están dispuestas a trabajar para la organización” Existen instrumentos de selección como:

- Entrevistas de selección
- Centros de evaluación
- Pruebas psicológicas
- Entrevistas de panel

➤ **Inducción**

La inducción consiste en introducir al nuevo empleado al servicio y a su cargo, es la forma en la que el trabajador conoce la información básica sobre los antecedentes de la empresa, es presentado de manera formal a cada uno de los miembros de la empresa, se brinda la información del lugar en el que va a laborar, se pone a disposición los diferentes servicios con los que cuenta la empresa ya sean estos de alimentación o de

transporte y se da a conocer la información necesaria para realizar sus actividades de manera satisfactoria. (Tejada, 2007, pp. 120-130)

➤ **Propósito de la inducción**

La inducción proporciona varios propósitos que contribuyen a mejorar el nivel laboral de un empleado nuevo en la empresa, entre ellos tenemos los siguientes.

- Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización;
- Proporcionar información de tareas y a las expectativas en el desempeño; tanto el empleador como el empleado necesita saber cuáles son las expectativas referente al nuevo puesto (Armijos, 2005, pp. 18-23)

➤ **Docentes**

La docencia puede ser desempeñada por cualquier persona que tenga autoridad y capacidad académica para dirigir a un grupo de estudiantes, sin embargo ser maestro conlleva una gran responsabilidad pues el papel que este cumple en la sociedad es de suma importancia pues de eso depende el desarrollo de habilidades y destrezas que deberá tener un individuo para contribuir de mejor manera en la sociedad (Perez, 2016, p. 18)

➤ **Competencias del docente**

“Están asociadas al manejo y comprensión de varias situaciones, la capacidad de relacionarse con diferentes grupos y actitudes de estudiantes, y el dominio personal para adaptarse a los cambios circunstanciales y demandas del entorno social”. (Bazan, 2005, pp. 1-20)

1.2.2. Terminología del proceso de selección del personal docente contratado en el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación.

➤ **Distrito educativo**

El distrito es un nivel desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a máximo 4), y contiene de uno a máximo 28 circuitos educativos. En este nivel se brindan los servicios educativos de manera cercana a la ciudadanía, siguiendo los lineamientos definidos por el Nivel Central, así como la planificación que se desprende del Nivel Zonal. Son 140 distritos educativos en total. (Dirección de Educación , 2016, p. 10)

➤ **Circuito educativo**

Según el 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”. (Dirección de Educación , 2016, pp. 1-58)

➤ **Análisis**

De acuerdo a varias teorías un análisis es realizar un estudio detallado de algún suceso importante, de esta manera se descompone en partes para conocer su composición (DRAE, 2014, pp. 1-10)

Por otra parte se considera como un examen o evaluación que se realiza a un lugar específico ya sea en una empresa de manera general o a una persona que desempeñe actividades en un puesto de trabajo, es así que si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos en su lugar de trabajo, no podrá conocer los motivos de los resultados obtenidos, destinando los mismo a cosas del azar, sin identificar las razones concretas de dichos resultados. (Alles, 2006, pp. 65-70)

➤ **Quipux**

Quipux es un servicio web que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, pone a disposición de entidades o

instituciones públicas. Permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en una Institución. (Bedolla, 2016, p. 18)

1.2.3. Fundamentación legal

Constitución de la República del Ecuador - Sección Quinta Educación

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. 16 La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.-El Estado garantizará la libertad de enseñanza y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. (Constitucion de Ecuador , 2008, pp. 16-17)

➤ **Marco Legal – Normativa Educativa**

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional

De acuerdo al Ministerio de Educación (M.Educación , 2016, pp. 30-40) La Unidad distrital de talento humano tiene como Misión: Controlar, gestionar e implementar políticas, normas y procesos de la administración del talento humano del nivel distrital y sus Atribuciones y Responsabilidades son las siguientes:

- a. Gestionar y coordinar el proceso de jubilación en el distrito.
- b. Gestionar y coordinar las actividades de revisión documental para el respectivo registro en la lista de candidatos elegibles en el distrito.
- c. Coordinar y ejecutar el proceso de ingreso al magisterio del registro de candidatos elegibles en el distrito bajo la supervisión del nivel zonal correspondiente.
- d. Apoyar para la realización de pruebas de oposición de los candidatos elegibles ingresar al magisterio.
- e. Revisar y remitir la documentación de los concursos para docentes directivos la zona respectiva para su evaluación.
- f. Coordinar, si el caso lo amerita la realización de clases demostrativas para efectos de concursos de méritos y oposición.
- g. Notificar y expedir el nombramiento a los candidatos elegibles con mayores puntajes en el cuadro del concurso respectivo.
- h. Gestionar y coordinar el proceso de cambios en el escalafón docente en el distrito.
- i. Gestionar y coordinar el proceso de ingresos y cambios de las autoridades de planteles educativos en el nivel distrital.
- j. Gestionar y coordinar el proceso de selección de los administradores circuitales de su distrito.

- k. Realizar los nombramientos de autoridades y docentes con sujeción a las normas legales y reglamentarias correspondientes, en el ámbito de su jurisdicción.
- l. Registrar la información en los sistemas pertinentes.
- m. Realizar, bajo su responsabilidad los procesos, de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- n. Verificar, registrar y actualizar la trayectoria del docente y administrativo relacionado a su titulación, antigüedad, evaluación, etc.
- o. Tramitar licencias, comisiones de servicios de docentes, personal administrativo de su jurisdicción.
- p. Tramitar subrogaciones de autoridades de acuerdo a la normativa vigente.
- q. Propiciar el Sumak Kawsay en la distrital en el ámbito de su gestión.
- r. Informar a las autoridades de la gestión de su competencia.
- s. Custodia y actualización de los expedientes de los servidores y funcionarios tanto físicos como digitales.
- t. Verificar, registrar y operar los sistemas de información.
- u. Controlar la aplicación de la normativa para efectuar el pago del recurso humano de los circuitos educativos del distrito.
- v. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.
- w. Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.
- x. Realizar sumarios administrativos del personal sujeto al servicio público.
- y. Ejecutar según delegación contratos de personal administrativo y docentes.
- z. Ejercer las demás funciones y atribuciones establecidas en las leyes y reglamentos y las demás que le deleguen las autoridades superiores

➤ **Marco Legal Educativo – Legislación Educativa**
Ley Orgánica de la Educación Intercultural

Para la fundamentación legal del presente análisis se considera en el Título V - De La Carrera Educativa - Capítulo Uno - Del Ámbito De La Carrera Educativa, establecida en la Ley Orgánica de la Educación Intercultural (2013, pp. 1-3) en la que manifiesta los siguientes artículos;

Art. 93.- La carrera educativa incluye a los profesionales de la educación en cualquiera de sus funciones. Además, formarán parte de la carrera educativa los docentes que tengan nombramientos y los que laboren bajo cualquier forma y modalidad en los establecimientos públicos y fiscomisionales. Los docentes del sector privado estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 94.- Requisitos para ingresar a la carrera educativa pública se requiere:

- a. Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero legalmente residente en la República del Ecuador y estar en goce de los derechos de ciudadanía;
- b. Poseer uno de los títulos señalados en esta Ley;
- c. Haber completado el año de servicio rural docente obligatorio, en los casos que fuere pertinente;
- d. Constar en el registro de candidatos elegibles;
- e. Participar y ganar en los correspondientes concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes del sistema fiscal; y,
- f. En el caso de la educación intercultural bilingüe, el o la docente debe acreditar el dominio de un idioma ancestral.

Art. 95.- Prohibiciones para ingresar a la carrera educativa pública:

Se prohíbe el ingreso o reingreso a la carrera educativa pública por las siguientes causas:

- a. Estar comprendido en alguna de las causales de prohibición o inhabilidades para ejercer cargos públicos establecidos en la normativa correspondiente;
- b. Tener sentencia condenatoria ejecutoriada en materia penal;
- c. Haber sido cesado en sus funciones dentro la carrera educativa pública por destitución; y,
- d. Haberse jubilado por edad y años de servicio, de conformidad a la Ley.

Art. 96.- Títulos reconocidos.- Para ingresar a la carrera educativa pública, se reconocerán los títulos de:

- a. Profesional docente en sus distintas tipologías y especialidades;
- b. Psicólogo educativo o infantil;
- c. Profesional o tecnólogo del área de educación especial;
- d. Profesional con conocimientos en un área de interés para el sector educativo, de modo preferente cuando el aspirante tenga un título de postgrado relacionado a la docencia. Estos conocimientos se acreditarán mediante los respectivos exámenes; y,
- e. Profesional de otras disciplinas siempre que estuvieren acompañados de certificados emitidos por instituciones legalmente constituidas que acrediten la respectiva experticia, para áreas en las que no existe el número suficiente de docentes para cubrir las necesidades del Sistema Nacional de Educación.

El Reglamento a la presente Ley, determinará la escala ascendente de calificación de los títulos en correspondencia al nivel y la especialidad de la vacante.

Los profesionales relacionados con el literal “e” del presente artículo, que ingresen a la carrera educativa pública deberán aprobar programas de capacitación en pedagogía, didáctica y profesionalización docente de acuerdo al Reglamento de la presente Ley.

➤ **Ley Orgánica del Servicio Público** (2015, pp. 5-60)

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

En el Art. 52 de la LOSEP se establecen “las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del talento humano”, aunado a los literales d, e, i, j en los cuales se identifica los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo la administración del talento humano a través de la elaboración y aplicación de manuales con enfoque en la gestión de competencias laborales, administración de un sistema integrado de desarrollo institucional, aplicación de técnicas en lo que concierne a

selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, así como la evaluación del desempeño de manera anual, capacitaciones anuales entre las importantes.

De acuerdo a lo expuesto en el **Art. 53** el sistema integrado de desarrollo del talento humano es: “el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores, con el fin desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”.

En Art. 120 trata de la estructura de las UATH y los procesos por los que estarán integradas, detallando a continuación:

- a)** Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
- b)** Manejo técnico del talento humano;
- c)** Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios;
- y,
- d)** Salud ocupacional

➤ **Plan Nacional del Buen Vivir**

Se analizan los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen (2013-2017, pp. 4-30) vivir donde se pone de manifiesto el **Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, donde se desarrollan y especifican los siguientes puntos;**

- Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.
- Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos.
- Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas,

solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.

- Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir

Además, indica que para el periodo 2013-2017, se propone establecer una formación integral a fin de alcanzar la sociedad socialista del conocimiento. Ello permitirá dar el salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la economía del recurso infinito: el conocimiento.

1.2.4. Revisión de estudios previos

Para la ejecución del análisis de la gestión que realiza la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, se consideran varios estudios profesionales, tales como:

- **El proceso de selección de personal docente basado en el enfoque de competencias**

Esta investigación tenía como objetivo determinar el proceso de selección de personal docente en las instituciones educativas, a través de la detección de habilidades por competencias, utilizando varias herramientas como entrevistas, pruebas psicológicas aplicados a aspirantes del puesto de profesores de escuela las cuales permitieron determinar las personas aptas para ocupar mencionados puestos, es importante mencionar que todo este proceso puede mejorar a través de la implementación de cursos formativos hacia el personal docente que permita adiestrar a los directivos y coordinadores en los parámetros que se deben tomar en consideración para realizar la calificación de los mismos. (Montiel, 2006)

- **La selección del docente. Piedra angular para crear un sistema educativo de calidad**

La selección del personal docente no es algo nuevo en ningún entorno administrativo, de manera que los modelos de formación docente van cambiando y adaptándose a las necesidades sociales al igual que sucede en grandes organizaciones, para las instituciones educativas regidas por un estado o por cuenta propia es muy complicado determinar qué docente es apto para enseñar a un grupo de personas, por lo tanto en el presente estudio se plantea realizar un modelo cualitativo de selección de futuros maestros, los cuales tengan vocación de enseñanza, logren terminar el proceso de formación y por ultimo sean capaces de transmitir conocimientos, todo esto deberá ser medido a través de la evaluación del desempeño, de esta manera busca mejorar el sistema educativo de manera general. (Valle, 2012, pp. 18-44)

➤ **Modelo de sistema experto para la selección de personal docente universitario**

Este estudio presenta un sistema experto para la selección de personal universitario, el cual se complementa pues colabora en la toma de decisiones, al mencionar que es un sistema se especifica que es un prototipo software el cual determina el conocimiento del experto en recursos humanos el cual logra determinar cuál es la especialización que debe enseñar una persona tomando en consideración su perfil profesional, de manera que es una propuesta para universidades pero sería muy útil implementarla en el Distritos de Educación, pues será mucho más fácil determinar el docente que puede ser capaz de enseñar , además se ubicarán a dar las materias de acuerdo a su profesión y en lo que se destacan más para evitar problemas de enseñanza a los estudiantes en los diferentes niveles académicos, cabe destacar que es un sistema que permite trabajar de manera eficiente pues evita la pérdida de tiempo en la ubicación de los maestros a los diferentes planteles educativos. (Tabares, 2012)

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar el proceso de selección del personal docente contratado por la Unidad Distrital de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas-Educación.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el proceso de selección de personal docente contratado por la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.
- Enunciar los instrumentos y técnicas de información que se utilizan para el proceso de selección del personal docente contratado por la Unidad de Talento Humano.
- Definir la relación que existe entre la gestión que realiza la Unidad de Talento Humano y el desempeño laboral de los docentes contratados de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

En este espacio se da a conocer la metodología utilizada, el equipo, las técnicas de investigación y los procedimientos que fueron utilizados para lograr el presente análisis.

2.1. Método de investigación

El método de investigación que se utilizó para obtener información fue el método cualitativo siendo un método científico que busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. (Cagliani, Tendenzias.com, 2015)

Con el método cualitativo se logró determinar cómo se ejecuta el proceso y cuáles son las falencias que existen al momento de desarrollar el proceso de selección de personal docente en el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación.

2.1.1. Tipo de investigación:

El presente análisis se realizó mediante una investigación descriptiva, que permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Cairampoma, 2015)

2.1.2. Procedimiento

Para conocer el proceso de contratación de personal docente en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, se utilizó el método cualitativo, con el cual se adquirió mucha información sobre el proceso de selección de personal docente contratado, se aplicó una investigación descriptiva que permitió conocer las aptitudes y actitudes de los funcionarios que ejecutan el proceso de contratación y para el levantamiento de la información, se utilizó la técnica de observación con la cual se conoció de forma precisa cómo se lleva el proceso de selección de personal docente y con la revisión documental y electrónica que se obtiene de la División distrital de planificación se analizaron los perfiles de los 327 docentes contratados y la asignatura o función que tienen en su institución educativa y luego se determinaron de forma minuciosa los resultados, con lo que se confirmaron los errores que existen en el proceso de selección de personal docente contratado.

2.2. Universo y muestra

Para la ejecución del presente análisis, la población estuvo integrada por el personal docente contratado de la División Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, representado por 327 profesores; por tanto, la muestra es igual a la población, lo cual no requirió de ninguna técnica de muestreo en virtud que para el proceso de diagnóstico se necesitaba analizar el proceso de selección de personal docente contratado existente.

2.3. Instrumentos

Los instrumentos de investigación fueron las herramientas o técnicas utilizadas por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación. (Moreno, 2013, pág. 12)

Para el levantamiento de información, se utilizaron las siguientes técnicas:

➤ Revisión documental

A través de este medio se verificó la existencia documental del proceso de selección de personal docente contratado.

➤ Observación

Mediante este instrumento, se realizó un registro sistemático y confiable de cómo se llevará el proceso de selección de personal docente.

➤ Revisión electrónica

Con esta técnica se analizó si el personal contratado cumple con los requisitos estipulados en el art. 94 de la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural)

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra

El presente análisis se desarrolló en la Ciudad de Esmeraldas, en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, que contiene a 161 instituciones educativas, las

cuales se encuentran organizadas en 14 circuitos educativos y divididos por sostenimiento Fiscal, Fiscomisional y Particular, esta información fue otorgada por la división distrital de planificación y se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla # 1

Instituciones educativas de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas-Ecuador

Nº	Circuitos Educativo	Fiscal	Fiscomisional	Particular	Total
1	08D01C01_07_b_15	6	2	3	11
2	08D01C02_05	6	1	1	8
3	08D01C08_07_c_16_17_21	13	2	3	18
4	08D01C09	3	2	1	6
5	08D01C19	17	0	0	17
6	08D01C20	13	1	0	14
7	08D01C21_a	10	0	0	10
8	08D01C21_b	10	0	0	10
9	08D01C21_c	17	0	0	17
10	08D01C03_11	5	0	2	7
11	08D01C04	8	2	1	11
12	08D01C06_07_a	4	3	6	13
13	08D01C10_13	8	1	4	13
14	08D01C12_14	3	3	0	6
TOTAL		123	17	21	161

De las 161 Instituciones Educativas ubicadas en las parroquias urbanas y rurales de la ciudad de Esmeraldas existen 3288 docentes, pero con partida fiscal se encuentran 2665 docentes de los cuales 327 son contratos fiscales.

Es importante indicar que para ingresar como docente en el Ministerio de Educación, existen dos formas:

- Con Nombramiento Provisional, lo realiza el Ministerio de Educación en Planta Central en la Ciudad de Quito, mediante la página web denominada “Quiero Ser Maestro”, se realiza el proceso de mérito y oposición para que los aspirantes a docentes, rindan pruebas académicas, psicológicas, psicométricas y demostrativas que una vez aprobadas se les otorgue el nombramiento provisional y luego de dos años de docentes se les otorga el nombramiento definitivo.

- Mediante Contratos Ocasionales, la competencia es de la Unidad de Talento Humano del Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, quien ejecuta la selección de personal docente para contrato.

La siguiente tabla corresponde al número total de docentes con el que cuenta el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, divididos según el circuito educativo y por nombramiento definitivo, nombramiento provisional, contrato fiscal y contrato particular que se encuentra en la División distrital de planificación.

Tabla # 2

Docentes de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas-Ecuador

Nº	Circuito Educativo	Nombramiento Definitivo	Nombramiento Provisional	Contrato Fiscal	Contrato Particular	Total De Docentes
1	08D01C01_07_b_15	339	37	22	49	447
2	08D01C02_05	200	33	19	32	284
3	08D01C08_07_c_16_17	217	65	46	76	404
4	08D01C09	194	23	10	69	296
5	08D01C19	38	13	14	0	65
6	08D01C20	79	20	7	6	112
7	08D01C21_a	54	16	8	0	78
8	08D01C21_b	42	12	5	0	59
9	08D01C21_c	13	10	23	0	46
10	08D01C03_11	106	6	8	33	153
11	08D01C04	189	23	40	68	320
12	08D01C06_07_a	191	12	62	150	415
13	08D01C10_13	154	10	15	53	232
14	08D01C12_14	221	21	48	87	377
TOTAL		2037	301	327	623	3288

Por lo tanto, este análisis investigativo está dirigido a la gestión que realizó la Unidad Distrital de Talento Humano en el proceso de selección de 327 docentes fiscales y fiscomisionales contratados.

3.2. Diseño de trabajo de campo

3.2.1. Análisis de observación para conocer el proceso de selección docente contratado.

Como lo determina el Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, la Unidad Distrital de Talento Humano está encargada de la contratación de personal docente y para la ejecución del presente estudio se utilizó la técnica de observación en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, con la cual se recopiló la siguiente información:

(Ver Anexo 4)

➤ Día 1

El proceso de contratación de docentes lo inicia la División distrital de planificación con la determinación de necesidades de docentes encontradas en las Instituciones Educativas del Distrito, enviando un Memorándum vía Quipux a la Unidad Distrital de Talento Humano, Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación y Coordinación Zonal de Educación Zona 1, donde se detalla las necesidades de docentes por especialidad, año básica etc., para que se autorice presupuestariamente la contratación de nuevos docentes por remplazo de renunciados, jubilaciones y muerte.

➤ Día 2

La Coordinación Zonal de Educación - Zona 1, Autoriza mediante Memorándum vía Quipux a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación la contratación de nuevos docentes, quien a su vez autoriza a la Unidad Distrital de Talento Humano inicie el proceso de contratación. Selecciona de forma manual y sin revisar la información de varias hojas de vidas de aspirantes a docentes, y las envía a la División distrital de planificación, para que se realice una matriz de necesidades de docentes.

➤ Día 3

La División distrital de planificación, elabora un Informe Técnico y una Matriz de Contratación Docentes, solicitando la validación de nuevos contratos docentes, a la

Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación y a la Coordinación Zonal de Educación – Zona 1.

➤ **Día 4**

La Coordinación Zonal de Educación – Zona 1 emite la Resolución de Validación de Nuevos Docentes Contratados a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.

➤ **Día 5**

La Unidad de Talento Humano al momento de convocar a los docentes validados a una reunión para informarles sobre los documentos que deben presentar para crear su carpeta docente e informarle la institución educativa donde prestará su servicio como docente se encuentra con los siguientes inconvenientes:

- Aspirantes que no desean obtener el empleo debido a que ya tienen trabajo.
- Tienen impedimento laboral por parte del Ministerio de Relaciones Laborales
- No tienen el título académico registrado en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación.
- No desena brindar servicio de docente en la institución educativa asignada.

Lo cual crea un gran problema para el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, debido a que la Coordinación Zonal de Educación - Zona 1, ya emitió una Resolución de validación docente. Los aspirantes que aceptan ser docentes ingresan sus carpetas en la Unidad de Talento Humano y la División distrital de planificación le indica la institución educativa asignada.

➤ **Día 6**

El Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación junto con la División distrital de planificación y la Unidad Distrital de Talento Humano elaboran un nuevo Informe Técnico y una nueva Matriz de Contratación Docentes, para enviar a la Coordinación

Zonal de Educación – Zona 1, indicando que existen algunos docentes que no aceptaron la oferta laboral y que se emita una nueva resolución con los docentes que aceptaron y ya se encuentran laborando en las instituciones educativas asignadas, lo cual significa pérdida de tiempo y recursos.

➤ **Día 7**

La Coordinación Zonal de Educación – Zona 1 emite la nueva Resolución de validación de Docentes Contratados a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, la cual es pasada a la Unidad distrital Financiera para que los docentes ingresen al Distributivo de sueldos.

3.2.2. Revisión documental electrónica

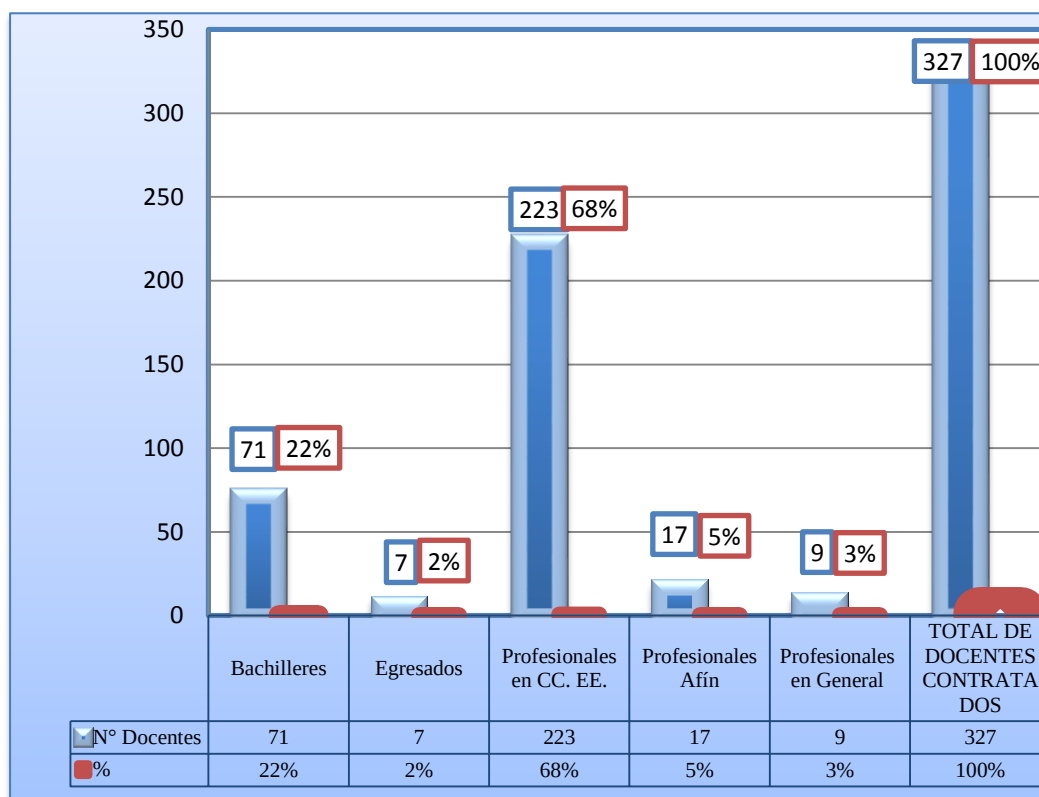
Se realizó la revisión documental electrónica de los Archivos Maestros de las Instituciones Educativas (AMIE), mallas curriculares y distributivos de trabajo que son datos que entregan los líderes escolares, directores y rectores de las instituciones educativas donde se detalla el personal docente, su perfil profesional y el cargo o función que tiene en el plantel educativo.

Conociendo que entre los principales beneficios de una buena selección de personal se encuentra el cubrir los puestos vacantes con profesionales calificados, la Revisión Documental Electrónica permitió analizar los 327 docentes contratados según su perfil profesional y la asignatura o funciones que tienen los docentes en las Instituciones Educativas fiscales y fiscomisionales.

Para analizar de forma adecuada los perfiles profesionales de los 327 docentes contratados, se detalla a continuación:

Gráfico # 1

Docentes contratados



3.2.2.1. Docentes contratados bachilleres

Como se puede apreciar en el gráfico # 1, existen 71 docentes contratados que equivale al 22% de la población que son bachilleres por tanto, no cuentan con el perfil profesional y la metodología necesaria para ser docentes e impartir conocimientos a niños y adolescentes de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, lo cual contradice la Ley Orgánica de la Educación Intercultural en el Título V - de la carrera educativa - capítulo uno - del ámbito de la carrera educativa, Art. 96.- Títulos reconocido; donde indica que, para ser docentes se reconocerán los títulos de profesional docente en sus tipologías y especialidades. (Ley Orgánica de la Educación Intercultural, 2013, pág. 10). (Ver Anexo 5)

Dentro de los 71 docentes contratados que son bachilleres, existen siete docentes que prestan sus servicios en siete Escuelas Unidocentes, denominadas así porque en cada

escuela no se supera los 40 estudiantes y según la disposición emitida por la División general de planificación debe existir un docente por cada 40 alumnos.

Actualmente, las Escuelas Unidocentes tienen oferta educativa de 1ro de educación general básica hasta 7mo EGB que conforma Educación General Básica Elemental y Educación General Básica Media, estas escuelas se encuentran en las parroquias rurales del cantón esmeraldas y son de difícil acceso.

Es importante indicar que por trabajar dos años en la División distrital de planificación, se conoce que los docentes contratados de las escuelas unidocentes, no cuentan con las habilidades, destrezas y metodología de un docente con perfil en educación, además son personas que no están comprometidas con la educación y abandonan el puesto de trabajo en cualquier momento, dejando las instituciones educativas sin clases, provocando que la educación brindada no sea de alta calidad y calidez como lo indica el Art. 27 en la Sección quinta Educación de la (Constitucion de Ecuador , 2008, págs. 16-20)

Según la información obtenida en la División distrital de planificación en la siguiente tabla se detallan las Escuelas Unidocentes en la que dictan clases los docentes contratados que tienen título de Bachilleres, a más de las Parroquias y el número de alumnos por año educativo.

Tabla # 3

Matriz de docentes bachilleres contratados en escuelas unidocentes

#	Institución Educativa	Parroquia	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	Total De Estudiantes Por I.E.
1	Escuela EGB "Francisco De Orellana"	Majúa	0	3	1	0	0	4	3	11
2	Escuela EGB "10 De Agosto"	Chinca	1	0	3	1	0	4	1	10
3	Escuela EGB "Dr. Ruperto Falconi"	Majúa	3	6	5	3	3	6	3	29
4	Escuela EGB "Evaristo Mercurio"	Carlos Concha	7	0	2	6	3	2	5	25
5	Escuela EGB "Gualberto Alcívar"	Carlos Concha	1	3	1	1	3	1	4	14
6	Escuela EGB "Pedro Montaña"	Carlos Concha	0	4	4	1	2	4	2	17
7	Escuela EGB "Mercedes Martínez"	Carlos Concha	4	1	3	4	3	1	2	18

3.2.2.2. Docentes contratados egresados

En referencia a los siete docentes egresados que representan el 2% de la población de estudio, se determinó que cuentan con la formación académica y metodología para dictar clases, y la asignatura que dictan si esta afín a su preparación académica, pero se debe obtener el título universitario para poder cumplir con lo que estipula la Ley Orgánica De La Educación Intercultural en el Título V - De La Carrera Educativa, por lo tanto, tampoco se cumple con el lo indica el Art. 27 en la Sección quinta Educación de la (Constitucion de Ecuador , 2008) . (Ver Anexo 6)

3.2.2.3. Docentes contratados con perfil profesional en ciencias de la educación

De los 327 docentes contratados por parte de la Unidad Distrital de Talento Humano, existen 223 docentes contratados que cumplen con el perfil profesional en ciencias de la educación, representando el 68% de docentes contratados, es decir que estos docentes cumplen con lo que estipula el Marco Legal Educativo en el Art. 96.- Títulos reconocidos, Ley. (Ley Orgánica de la Educación Intercultural, 2013)

Estos 223 docentes no tienen inconvenientes en el momento de brindar clases ya que cuentan con la metodología, destrezas, conocimientos necesarios para brindar una buena cátedra. (Ver Anexo 7)

Dentro de Los 223 docentes profesionales contratados se dividen en las siguientes:

Tabla # 4

Perfil profesional de docentes contratados en ciencias de la educación

Perfil Profesional	Nº
Lic. en Ciencias de la Educación	179
Magister en Docencia	7
Profesor de Instrucción Primaria	32
Profesor de Segunda Enseñanza	4
Técnico en Consejería Estudiantil	1
TOTAL	223

3.2.2.4. Docentes contratados con perfil afín en ciencias de la educación

Según lo que determina el Marco Legal Educativo –Art. 96 Títulos Reconocidos, literal e, para áreas en las que no existe el número suficiente de docentes pueden ingresar profesionales con títulos afín para cubrir las necesidades del Sistema Nacional de Educación, pero siempre que estuvieren acompañados de certificados emitidos por instituciones legalmente constituidas que acrediten la respectiva experticia. Además, deberán aprobar programas de capacitación en pedagogía, didáctica y profesionalización docente de acuerdo al Reglamento de la presente Ley. (Ley Orgánica de la Educación Intercultural, 2013)

Según lo revisado actualmente en los archivos de la Unidad Distrital de Talento Humano no reposa ningún documento que certifique la experticia pedagógica de los 17 profesionales con título afín contratados, señalando así un error más al momento de realizar la contratación de personal docente. (Ver Anexo 8)

3.2.2.5. Docentes contratados con perfil profesional general

Se analizaron los docentes con perfiles profesionales que no cumplen con un perfil profesional afín o en ciencias de la educación por lo tanto no pueden brindar una buena enseñanza a los estudiantes de nivel inicial, básico y bachillerato en las instituciones educativas del Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, siendo nueve docentes contratados que representan el 3% de mi población de estudio. (Ver Anexo 9)

3.3. Descripción de los instrumentos y técnicas de información

Para conocer cómo se ejecutó el proceso de selección de personal docente en la Unidad de Talento Humano del Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, se utilizaron las siguientes técnicas:

3.3.1. Revisión documental

Mediante la técnica de revisión documental se pudo revisar lo siguiente:

3.3.2. Instructivos de selección de personal

Mediante el Instructivo otorgado por el Ministerio de Educación en marzo del 2014 a los distintos Distritos Educativos, en el cual se creó para que las Unidades de Talento Humano conozcan cuales son las líneas para incorporar y seleccionar de forma óptima al personal docente que cumpla con el perfil requerido y las aptitudes para ser docente, de esta forma fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos y dar cumplimiento a las metas institucionales, entre los requisitos previos para contratación del personal docente se encuentran los siguientes:

- Hoja de vida actualizada (descargada de la pag. Web del MRL)
- Copia de ciudadanía y certificado de votación.
- Copia a color de los títulos obtenidos.
- Formularios emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para ejercer cargo público.
- Certificados laborales.
- Cursos de capacitación.
- Declaración Patrimonial Juramentada y de no encontrarse en ninguna de las causales de impedimento para ejercer cargo público establecido en los artículos 5 y 9 de la LOSEP.
- Mecanizado del IESS.
- Certificado Bancario.
- Declaración de domicilio.
- Tiempo de trabajo en la anterior institución.

Además, explica brevemente las actividades que se deben ejecutar para la contratación de personal. (Ver Anexo 2)

Tabla # 5

Actividades que se deben ejecutar para la contratación de personal

No.	Actividades	Unidad Orgánica que ejecuta la acción
1	Publicar Oferta Laboral	Talento Humano
2	Seleccionar aspirantes idóneos al cargo	Talento Humano
3	Evaluar al aspirante	Talento Humano
4	Realizar entrevista de trabajo	Talento Humano
5	Escoger a la persona adecuada para el cargo	Talento Humano
6	Enviar la información del cargo y del nuevo empleado al Área Financiera	Talento Humano
7	Hacer requerimiento de contratación de Servicios	Área Financiera
8	Disponer hacer el trámite pertinente y enviar a Talento Humano dicha disposición	Director Distrital
9	Recibir la documentación y solicitar disponibilidad presupuestaria a la Dirección Financiera del Distrito	Talento Humano
10	Aprobar la disponibilidad presupuestaria y entregar documento de aprobación a Talento Humano	Área Financiera
11	Realizar la contratación del nuevo empleado	Talento Humano

3.3.3. Manual de gestión organizacional por procesos

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, pone a su disposición el presente Manual de Procesos, con la finalidad de que sirva como una herramienta básica y útil en el quehacer diario de las actividades propias de esta Cartera de Estado. Este documento muestra la estructura organizacional actual, siendo el Manual de Procesos, una herramienta de trabajo, que radica en la información contenida en ellos, por lo tanto mantenerlo actualizado permite que cumpla con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades. (Nacional, 2016) (Ver Anexo 3)

El Manual de Procesos en su calidad de instrumento administrativo, tiene como propósitos fundamentales los siguientes:

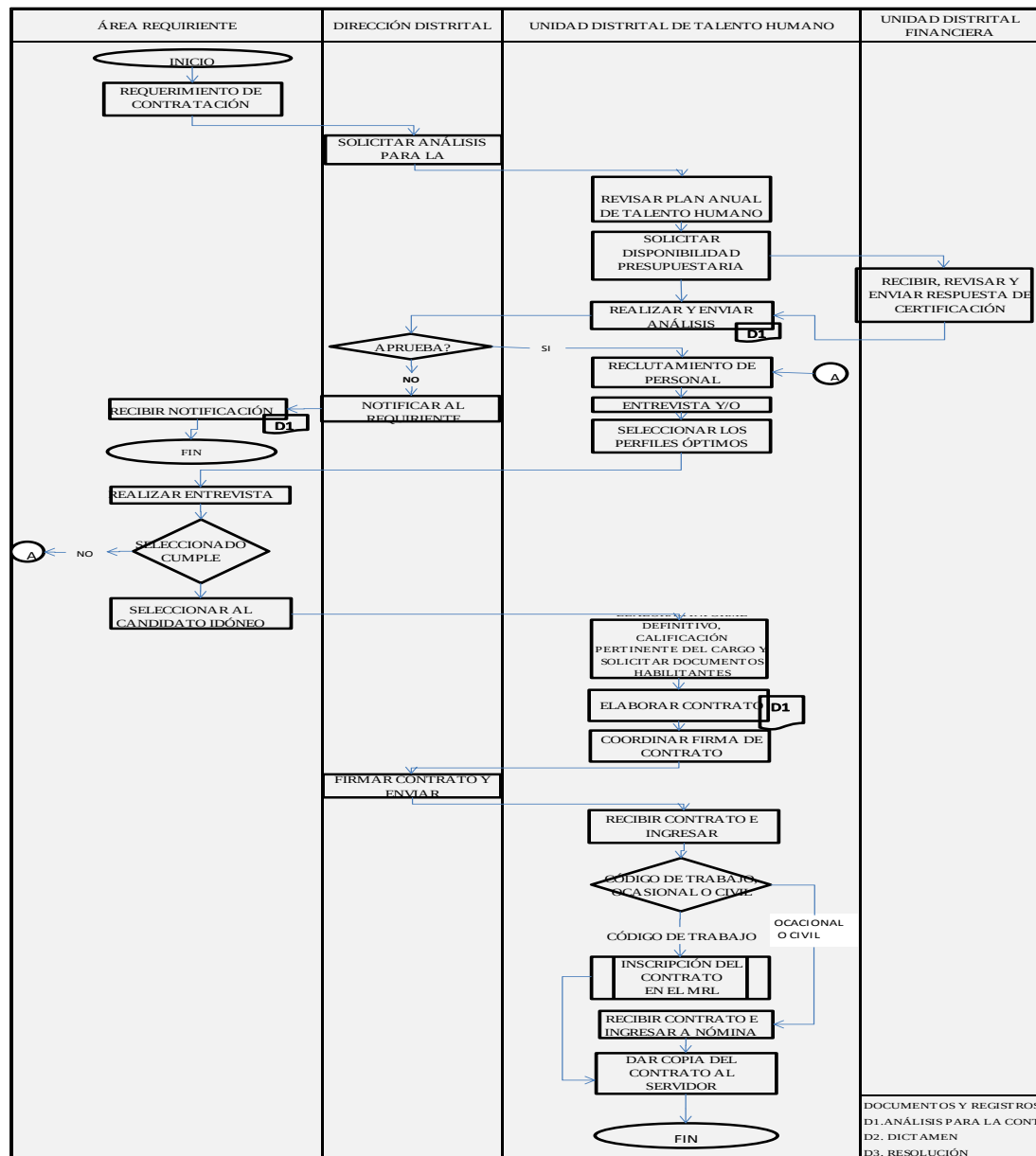
- Definir de forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se desarrollan dentro de un proceso, indicando los documentos utilizados en la realización de las actividades institucionales.
- Otorgar al servidor público una visión integral de sus funciones al ofrecerle de una forma gráfica sus procesos en conjunto.
- Establecer responsabilidades operativas para la planificación, ejecución y control de las actividades.
- Fortalecer la cultura en la organización orientada a la mejora continua.
- Servir de consulta a todos los funcionarios públicos del Ministerio de Educación, así como a los usuarios de los servicios que presta la misma.
- Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las directrices tanto de políticas emitidas por las Autoridades.

Para el Análisis de la Gestión que realiza la Unidad Distrital de Talento Humano en el proceso de Selección del Personal Docente a contrato se establece el diagrama del proceso de reclutamiento y selección, como se detallan en los siguientes diagramas de flujo:

Gráfico # 2

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección

 Ministerio de Educación	Macroproceso:	TALENTO HUMANO	Situación:	REDISEÑO
	Proceso:	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Fecha de Elab	17/04/2013
	Subproceso:	CONTRATOS OCACIONALES, CÓDIGO DE TRABAJO Y CONTRAT	Fecha de últir	08/07/2013
	Código :	D.4.01.04.01.02	Página:	1 DE 4
	Elaborado por:	EDUARDO PÉREZ, EQUIPO SNAP (PRESIDENCIA)	Aprobado por:	
	Revisado por:	EVELYN ZAPATA		



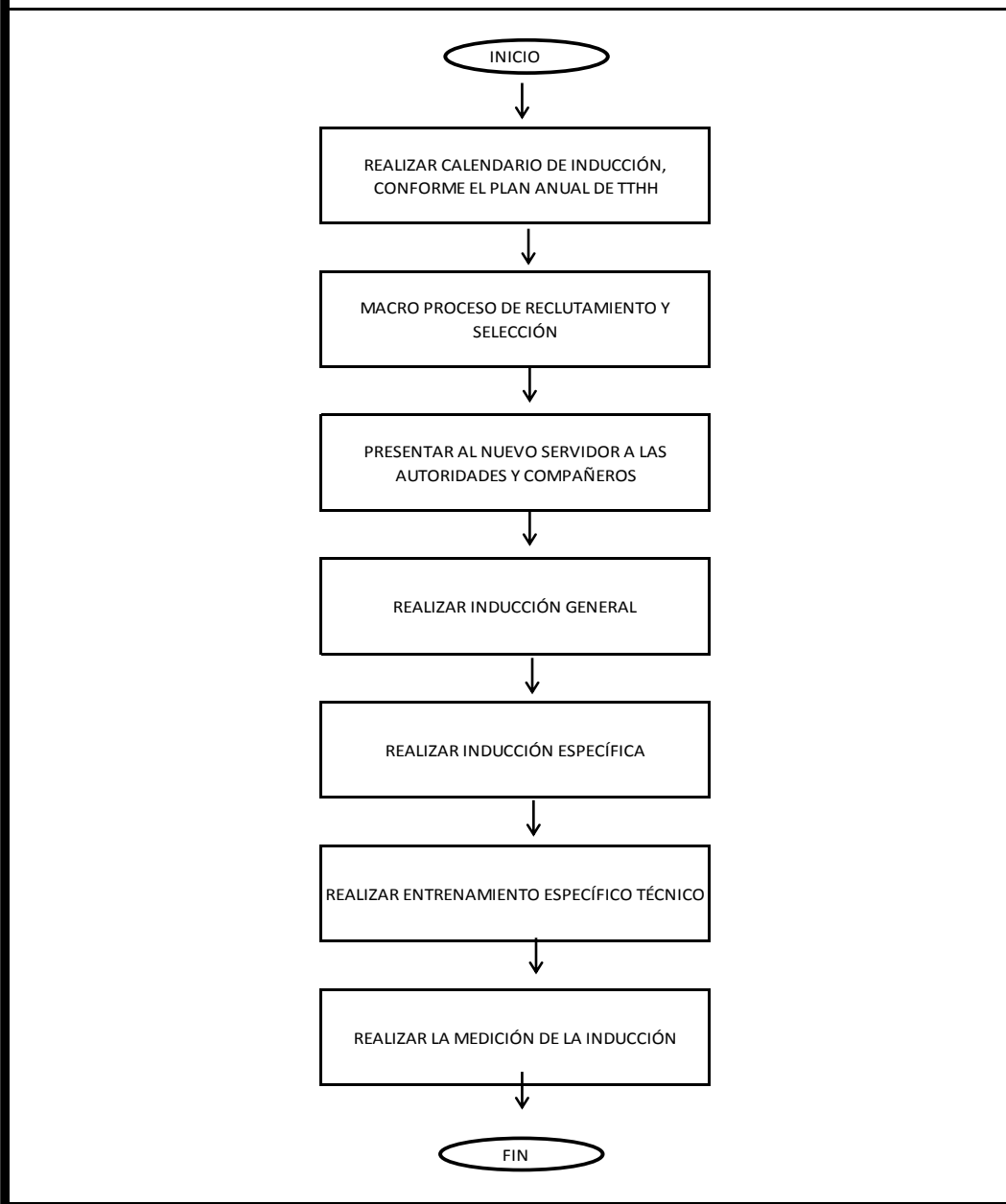
Fuente: Ministerio de Educación

Gráfico # 3

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección subprocesos-inducción

 Ministerio de Educación	Macroproceso:	TALENTO HUMANO	Situación:	REDISEÑO
	Proceso:	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Fecha de Elaboración:	17/04/2013
	Subproceso:	INDUCCIÓN	Fecha de última revisión:	08/07/2013
	Código :	D.4.01.04.01.04	Página:	1 DE 4
	Elaborado por:	EDUARDO PÉREZ, EQUIPO SNAP (PRESIDENCIA)	Aprobado por:	
	Revisado por:	EVELYN ZAPATA		

UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO



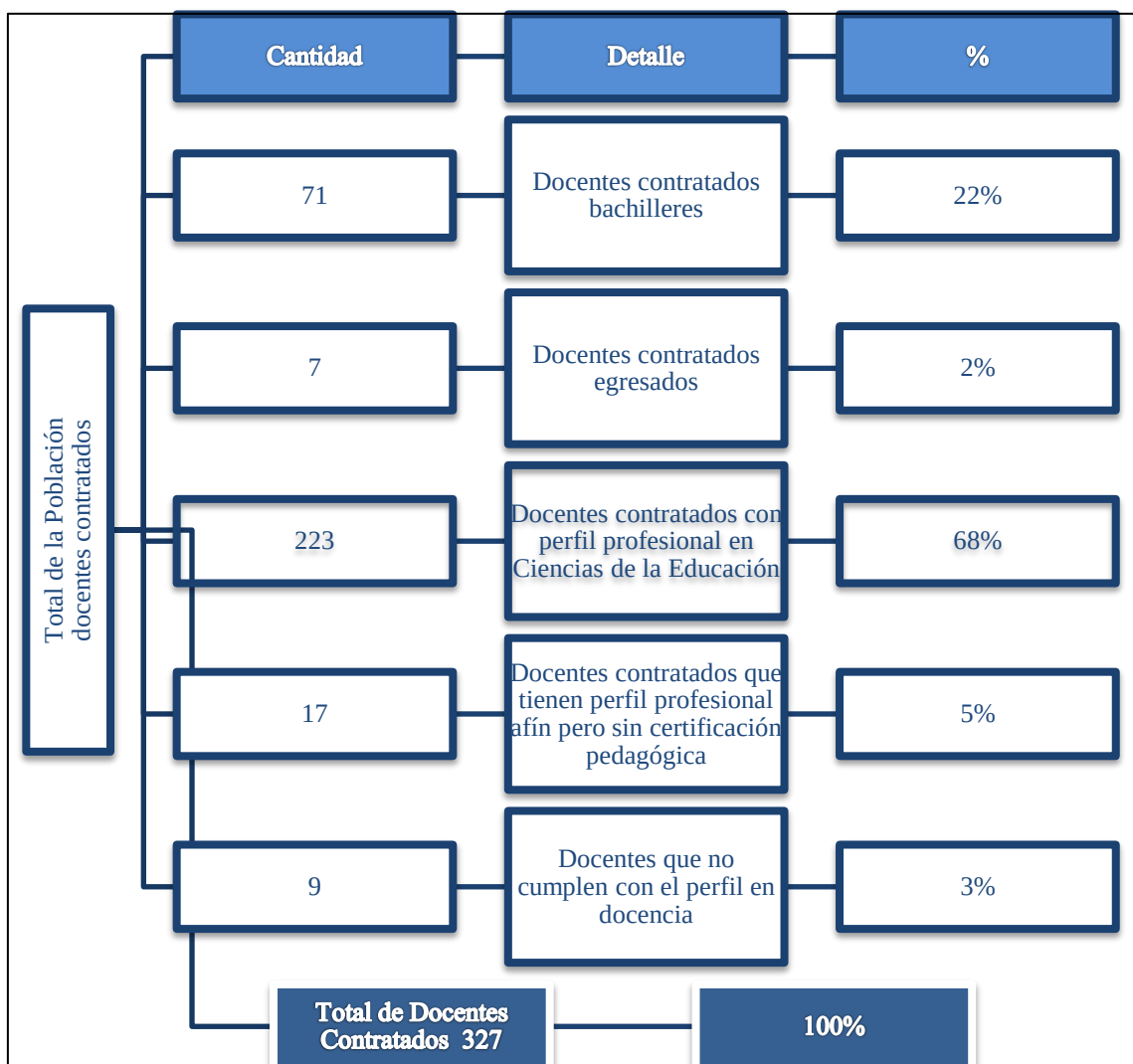
Fuente: Ministerio de Educación

3.4. Análisis de la relación que existe entre la gestión que realiza la Unidad de Talento Humano y el desempeño laboral de los docentes

Luego de ejecutar las técnicas de revisión documental, observación y revisión documental electrónica, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico # 4

Análisis general de resultados



De los 327 docentes contratados se analizan las bondades y debilidades de la gestión realizada por la Unidad Distrital de Talento Humano:

Tabla # 6

Buena ejecución del proceso de contratación

Perfil Profesional	N° Docentes	%
--------------------	-------------	---

Profesionales en CC. EE.	223	68%
Buena Ejecución en Contratación de Docentes	223	68%

- Existen 223 docentes contratados con perfil profesional en ciencias de la educación, los cuales si cumplen con el perfil profesional para dictar clases en los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato de Instituciones Educativas.

➤

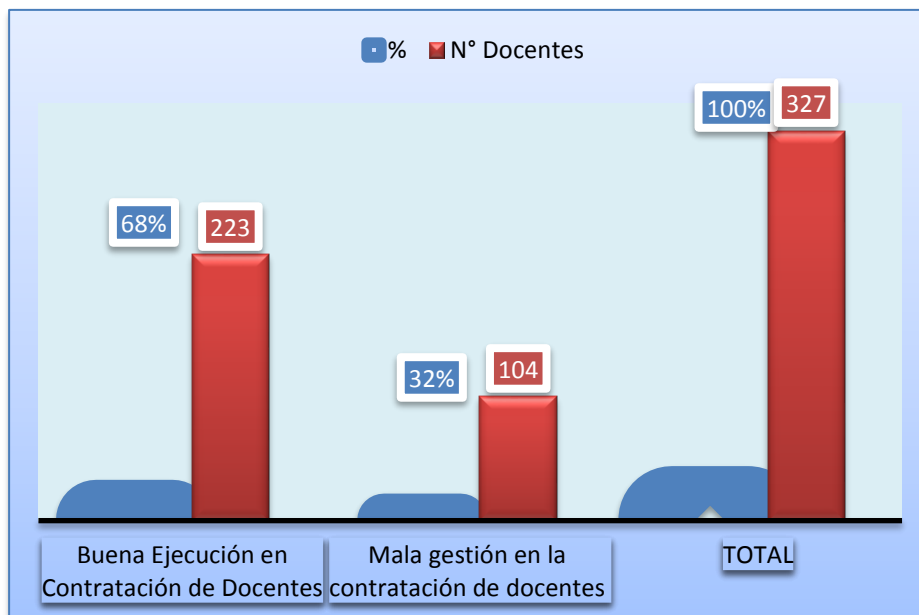
Tabla # 7

Errores en el proceso de contratación

Perfil Profesional	Nº Docentes	%
Bachilleres	71	22%
Egresados	7	2%
Profesionales Afín	17	5%
Profesionales en General	9	3%
Mala gestión en la contratación de docentes	104	32%

Gráfico # 5

Análisis de gestión realizada por la Unidad Distrital de Talento Humano en el proceso de selección de personal docente a contrato



- De los 327 contratos, 71 docentes contratados son bachilleres los cuales no cuentan con el perfil profesional como lo determina la Ley Orgánica de la Educación Intercultural en el Art. 96., existen siete docentes contratados que son egresados quienes tienen la formación académica y metodología para dictar clases pero no cumple con lo que estipula la Ley Orgánica de la Educación Intercultural en el Art. 27., 17 docentes contratados tienen título afín pero que no cuenta con certificaciones pedagógicas y nueve docentes no cumplen con el perfil profesional requerido para impartir clases.
- Dando como resultado 104 docentes que no se encuentran bien seleccionados, es decir que existe el 32% con margen de error del total de la población en la gestión que realiza la Unidad Distrital de Talento Humano en el Proceso de Contratación del Personal Docente, siendo el 68% del total de la población que si cumple con los requisitos estipulados por la Ley Orgánica de la Educación Intercultural para ser docentes.
- La Unidad Distrital de Talento Humano no aplica los instrumentos y técnicas establecidos por el Ministerio de Educación en el proceso de selección de personal

docente a contrato, ya que omite la publicación de la oferta laboral, excluye los procesos de selección de aspirantes idóneos al cargo docente, las evaluaciones a los aspirantes y la realización de entrevistas de trabajo, por lo tanto, se escoge a las personas con el perfil profesional inadecuado para el cargo de docente.

- Los siete docentes que se encuentran dando clases en las escuelas unidocentes carecen de las habilidades, destrezas y metodología de un docente con perfil en educación, además es un personal descomprometido y abandonan el puesto de trabajo en cualquier momento.
- Según lo revisado actualmente en los archivos de la Unidad Distrital de Talento Humano faltan los documentos que certifiquen la experticia pedagógica de los 17 profesionales con título afín contratados, señalando un error más al momento de realizar la contratación de personal docente.
- Uno de los errores más evidentes en la gestión que realiza la Unidad Distrital de Talento Humano en el Proceso de Selección de Docentes, es enviar las hojas de vida de los postulantes sin antes realizar la respectiva valoración del perfil en base a documentos de respaldo a la División distrital de planificación para que se realice la Matriz de Necesidades de Docentes y que la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 emita la resolución de validación.
- La Unidad Distrital de Talento Humano por solicitar a la Coordinación de Educación Zona 1 la validación de docentes antes de evaluar a los aspirantes o realizarles una entrevista de trabajo, genera un gran problema para el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, ya que cuando tiene la validación recién se contacta con los aspirantes existiendo algunos casos que no desean obtener el empleo debido a que ya tienen trabajo, tienen impedimento laboral por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, no tienen el título académico registrado en el SENESCYT o no desean brindar servicio de docente en la institución educativa asignada, provocando un llamado de atención a la Dirección Distrital y pérdida de tiempo y recursos.

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

El Ministerio de Educación se encarga de 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.

El Ministerio de Educación, el órgano regulador de la educación Fiscal, Fiscomisional y Particular en el Ecuador, para su mejor funcionamiento está dividido en nueve Coordinaciones Zonales y 140 Distritos Educativos, en el cantón de Esmeraldas se encuentra la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación que cuenta con 14 Circuitos Educativos, 161 Instituciones Educativas, 3288 docentes y 75479 estudiantes.

Entre las principales funciones que tiene la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, se encuentran:

- Traslado de Estudiantes a otras Instituciones Educativas
- Reconocimiento de estudios realizados en el exterior
- Registro del cronograma de 200 días clases
- Asignación de Mobiliarios a Instituciones Educativas
- Asignación de Textos, Alimentos y Uniformes
- Ratificación de Gobierno Escolar
- Elegibilidad de aspirantes a docentes
- Concursos de méritos y oposición
- Mantenimiento de Infraestructura
- Incremento y Cierre de Instituciones Educativas.
- Incremento y Cierre de Oferta Educativa en Instituciones Educativas

El presente estudio tiene como finalidad analizar el proceso de selección de personal docente a contrato que realiza en la Unidad Distrital de Talento Humano, DETERMINAR cuáles son los instrumentos y herramientas que se utilizan para llevar a cabo este proceso y por ultimo definir la relación que existe entre la gestión del talento humano y el trabajo realizado por los docentes en cada institución asignada.

Para la ejecución de este análisis se tomaron en consideración varios artículos científicos relacionados al tema en cuestión, los cuales permitieron tener una mejor visión sobre los procesos realizados en diferentes instituciones educativas y así poder realizar el Análisis del Proceso de Selección del Personal Docente Contratado por la Unidad Distrital de Talento Humano de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas-Educación.

Estos artículos científicos fueron:

- “ Selección de la docente, piedra angular para crear un sistema educativo de calidad”;
- “El Proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. una propuesta” y
- “Modelo de sistema experto para la selección de personal docente universitario”

De esta manera cada artículo muestra la información que se tiene sobre educación, siendo comparada con la bujía del motor que impulsa el progreso de la raza humana, demuestra cómo realizar un modelo cualitativo de selección de futuros maestros, siendo importante determinar cuál es la especialización que debe enseñar una persona tomando en consideración su perfil profesional debido a que de forma consciente el docente enseña lo que sabe y de forma inconsciente lo que es.

Cada artículo da a conocer diferentes herramientas, estrategias o maneras de seleccionar a sus docentes, unas más avanzadas que otras, ya que se utilizan sistemas de información que permitan ubicar de manera más fácil y practica por especialidad a los docentes, sin embargo, están ligadas a un solo objetivo que es brindar un servicio de calidad educativa de alto nivel, tomando en consideración el margen de error que

existe al contratar a un docente el cual va a dirigirse a un grupo de niños y jóvenes y debe hacerlo de la manera correcta para que no solo dicte clases sino que motive a los mismos para desempeñar mejores papeles en la sociedad.

Este análisis dirigido a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, en relación a los demás artículos científicos antes mencionado, está fundamentado para que se aplique el Manual de Procedimientos y el Manual de Gestión Organizacional establecido por el Ministerio de Educación desde el 2014, el cual incluye el Instructivo de Selección de Personal Docente, Requisitos previos para la contratación y las actividades que se deben seguir para la correcta selección del personal docente, cubriendo las necesidades docentes por perfiles, además ayuda a determinar las habilidades, capacidades y actitudes de cada docente las cuales les permitan desempeñar de mejor manera su trabajo educativo. Dejando a un lado la forma empírica y desorganizada de realizar la contratación de personal docente.

Cada una de estas investigaciones coincide en que se debe realizar un buen proceso de selección de personal docente, pues de ello depende que la educación en cada institución educativa sea brindada con calidad y calidez, que los docentes seleccionados estén acorde a las competencias requeridas para ser docentes de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, impidiendo el incumplimiento de los requisitos estipúlalos por la Ley Orgánica de la Educación Intercultural.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1. Conclusiones

En el Distrito 08D01 Esmeraldas – Educación, la Unidad Distrital de Talento Humano desconoce el proceso correcto para la contratación de personal docente como lo

estipula el Instructivo de Selección de Personal, ya que según los datos analizados el 34% de docentes contratados incumplen con lo estipulado en la Ley Orgánica de la Educación Intercultural.

Durante el proceso de observación que se realizó a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, se verificó que la Unidad Distrital de Talento Humano no aplica los instrumentos técnicos para la selección de personal tales como, entrevistas, pruebas escritas, pruebas de simulación de rendimiento etc., únicamente se realiza acciones limitadas y rápidas para realizar el proceso justificando con la falta de tiempo y la necesidad urgente de cubrir plazas vacantes en las instituciones educativas y no dejar los estudiantes sin docentes.

La gestión que realiza la Unidad Distrital de Talento Humano para la contratación de docentes es poco técnica y organizada lo cual no permite evaluar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los postulantes. Teniendo como consecuencia el poco compromiso por parte de docentes contratados que no imparten las clases con calidad y calidez.

5.2. Propuestas

Es aconsejable que se diseñe un proceso para el análisis de perfiles dentro de la selección y contratación del personal docente y las competencias requeridas para ser docente de Educación inicial, Educación General Básica y Bachillerato.

Se debe ejecutar la aplicación de instrumentos y técnicas en el proceso de selección de personal docente a contrato por parte de la Unidad Distrital de Talento Humano, ya que al no ser aplicadas genera pérdida de recursos y tiempo para la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación.

El presente análisis determina la necesidad de diseñar una propuesta de selección del personal docente basado en competencias, para mejorar el rendimiento escolar entorno a la calidad del docente que ingresa, cumpliendo con los pasos establecidos en el Marco legal educativo – Legislación Educativa - Ley Orgánica de la Educación Intercultural.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ackorff, R. (1981). Plan Estrategico . Pdf ,
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/330.15-a185d/330.15-a185d-CAPITULO%20II.pdf>.
- Ader. (2005). Tecnologia e Innovacion en la Empresa . UPC .
- ALBALADEJO, M. (2010). COMO DECIRLO, ENTREVISTAS EFICACES. ESPAÑA: GRAÓ.

- Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En M. Alles, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias (págs. 28-29). Mexico: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En M. A. Alles, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, R. (15 de 05 de 2015). Información de la cooperativa GRAVANOVIT. (D. Andrade, Entrevistador)
- Ansoff, I. (2007). Manual del consultor de direccion .
- ANT. (2012). AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO . Obtenido de http://www.lahora.com.ec/frontend/images/objetos/LLAMADO_WEB_2.pdf
- Aponte, J. C. (2006). Administracion del Personal . Bogota : Ecoe .
- Arias, M. (Enero de 2014). Obtenido de file:///C:/Users/admin/Downloads/Arias_Torres_Mayra_del_Cisne.unlocked.pdf
- Armijos, C. (2005). RRHH.WEB. Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>
- Arnao, E. E. (16 de 09 de 2013). Blogs post. Obtenido de <http://estudianteufps18.blogspot.com/2013/09/primera-entrada.html>
- Atehortúa, A. (2008). Sistema de Gestion Integral. Medillin: Universidad de Antioquia.
- Barcenás, F. (2009). Proceso Administrativo . Cordova .
- Barrero, A. N. (2004). Promocion y Realizacion Social del Talento Humano. En A. N. Barrero, Promocion y Realizacion Social del Talento Humano (págs. 9-11). Bogota.
- Basurto, A. (2005). Sistemas de Empresas Inteligentes . Mexico DF: CAMPODONICO .
- Bazan, M. S. (2005). Competencias Personales del Docente. Ciencias de la Educacion , 1-20.
- Bedolla, m. (24 de 04 de 2016). Sistema de gestion quipux. Obtenido de <http://www.gestiondocumental.espol.edu.ec/>
- Blogdiario . (2009). Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

- Cagliani, m. (18 de 10 de 2015). Tendenzias.com. Obtenido de tendenzias.com:
<http://tendenzias.com/ciencia/que-es-el-metodo-cualitativo/>
- Cagliani, m. (18 de 10 de 2015). Tendenzias.com. Obtenido de
<http://tendenzias.com/ciencia/que-es-el-metodo-cualitativo/>
- Cairampoma, m. R. (04 de 12 de 2015). Vetcomunicaciones . Obtenido de
http://vetcomunicaciones.com.ar/uploadsarchivos/tipos_de_investigaci00f3n_2015_pdf.pdf
- Caludes, g. (2005). Historia de la administracion . Mexico.
- Carneiro, m. (2010). Direccion estrategica innovadora . España : netbiblio.
- Carrion, j. (2007). Estrategia de la vision a la accion . Madrid : esic .
- Castro, g. R. (2015). Repositorio uscsg. Obtenido de
<http://repositorio.uscsg.edu.ec/bitstream/123456789/3917/1/t-uscsg-pre-fil-cpo-34.pdf>
- Ceplan . (2014). Obtenido de <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>
- Chiavenato. (2009). Mision. En chiavenato, gestion del talento humano (págs. 64-65). Mexico df : elsevier editorial.
- Chiavenato. (2010). Planeacion estrategica fundamentos y aplicacion. Mexico.
- Chiavenato. (2010). Planeacion estrategica fundamentos y aplicacion . Mexico .
- Chiavenato, i. (2009). Gestion del talento humano. En i. Chiavenato. Bogota: mcgraw-hill.
- Chiavenato, i. (2011). Planeacion estrategica . Mexico d.f.: mcgraw-hill/interamericana.
- Conexion esam. (19 de 05 de 2015). Recursos humanos . Obtenido de
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>
- Constitucion de ecuador . (2008). Obtenido de
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Constitucion del Ecuador . (2008). Obtenido de
http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Corrales, A. B. (2003). Administracion de Recursos Humanos . Costa Rica .

Díaz, M. L. (2013). RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS EN RESTAURACIÓN. En M. L. Díaz, RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS EN RESTAURACIÓN (pág. Cap. 5 pag1). Madrid: Paraninfo, SA.

Dirección de Educación . (20 de 04 de 2016). Ministerio de Educación . Obtenido de <http://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/>

Distrito de Educación . (13 de 04 de 2016). Dirección de Educación . Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Parte-2-Estatuto-Organico-de-Gestion-Organizacional-por-Procesos.pdf>

DRAE. (2014). RAE. Obtenido de <http://dle.rae.es/?Id=2Vga9Gy>

ESTRELLA, D. (2010). SLIDESHARE. Obtenido de <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa . Mexico: PERSON .

Franco, E. F. (2010). Administración de Empresas Un enfoque interdisciplinar . Madrid España : Paraninf S.A. .

Gallego, J. V. (2012). Imagen Psotiva. En J. V. Gallego, Imagen Positiva. España: Ediciones Piramide.

Garces, D. (2010). Estrategias .

García, A. (2000). Organización Industrial . Barcelona .

Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Costa Rica : Agroamerica.

Heredia, J. (2001). Sistema de Indicadores para la Mejora y control integrado de la Calidad . Universidad Jaume .

Hernández, C. (2010). Proceso Administrativo . Mexico .

Hernández, M. E. (2014). Grandes Pymes . Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>

Humprey, A. S. (2009). Matrices de diagnósticos.

Inversiones Financieras . (2012). Enciclopedia financiera . Obtenido de <http://www.enciclopediafinanciera.com/planificacion-inversion/proceso-de-inversion.htm>

Izard, M. O. (2005). El Proceso de Capacitación y Selección del Personal. España: Gestión 2000.

- Ketelhohn, W. (2004). INVERSIONES . Bogota : NORMA.
- Kiyosaki, R. (2010). Ingenieria Economica . Barcelona .
- Kloter. (2001). Marketing . Mexico : Pearson Education .
- Kroeger. (2010). Plan de Accion. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%b3n.pdf>
- LEY DE COOPERATIVAS . (07 de 2012). Obtenido de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Ley Orgánica de la Educacion Intercultural. (25 de 02 de 2013). Obtenido de <http://educacion.gob.ec/ley-orgánica-de-educacion-intercultural-loei/>
- Ley Orgánica del Servicio Publico. (2015). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORGÁNICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>
- Lisst, V. (2014). Planeacion Estrategica. Esmeraldas.
- Maneja tus Finanzas. (2013). Inversion. Obtenido de Finanzas Personal : <http://www.manejatusfinanzas.com/Lainversi%C3%b3n/QUEESINVERSION/tabid/146/language/es-CO/Default.aspx>
- Mapcal . (1995). Diagnostico de la empresa. Diaz do Santos.
- Marchant, L. (2003). Actualizaciones para el desarrollo Organizacional . En Marchant. Copyrighted Mterial .
- Marquis, A. (2015). Demand Media . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-analisis-de-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas-foda-13754.html>
- Martínez, D. (2012). Mapas estratégicos. Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2008). Los Modelos de Planeacion Estrategica . Barcelona : UOC.
- Merlano, F. B. (2009). Aves.edu. Obtenido de http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf
- Ministerio de Educación . (04 de 2016). M.Educacion . Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Parte-2-Estatuto-Orgánico-de-Gestion-Organizacional-por-Procesos.pdf>
- Montiel, E. G. (2006). El proceso de selección del personal docente. REDALYC.ORG, 17.

- Moreno, E. (28 de 11 de 2013). Obtenido de <https://prezi.com/ntpf0m3pxyuh/instrumentos-de-investigacion/>
- Nacional, E. (2016). Manual de Procesos . Quito-Ecuador .
- NAVARRO, A. (22 de 01 de 2012). GRANDES PYMES . Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>
- Navia, R. M. (2014). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Madrid .
- OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. (1992). Presupuesto. Obtenido de <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/04.htm>
- Ochoa, M. U. (11 de 2007). Repositorio.Upc . Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1150/1/658u86m.pdf>
- Pardinas, F. (2005). METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION . En F. P. 2005, METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION (pág. 249). Mexico .
- Pedros, D. M. (2012). La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Diaz Santos .
- Pérez, A. R. (2002). ODTA. Obtenido de http://www.upo.es/ghf/giest/ODTA/documentos/Indicadores/mondragon_indicadores.pdf
- Perez, T. P. (2016). Ministerio de Educacion. Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-341981_recurso_1.pdf
- Plan Nacional Del Buen Vivir . (2013-2017). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Ponce. (2006). Foda Herramientas .
- Porter. (2010). Tipos de Estrategias .
- Porter, H. B. (2006). Administracion . Mexico: Pearson Educacion .
- Prado, A. E. (2011). Loja . Obtenido de http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2062/1/TESIS_entrer%C3%ados_26May.pdf
- PROSPECTIVE. (2005). Plataforma.edu. Obtenido de http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/285603/mod_resource/content/1/MATRICES%20DE%20EVALUACION.pdf

- Ramirez, F. (19 de 05 de 2015). Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>
- Ramos, F. R. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Lima .
- Roche, F. P. (2005). La Planificacion Estrategica en las Organizaciones. En F. P. Roche. Barcelona: Paidrotibo.
- Rojas, P. (2010). Reclutamiento y Seleccion .
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y Planeacion Estrategica . Norma .
- Sarmiento, A. (29 de 09 de 2012). Prezzi . Obtenido de <https://prezi.com/hx-q0ykbuv5/matriz-efi-y-efe/>
- Savala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas. COLOMBIA.
- SC. (2015). Superintendencia de Compañías . Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO . (2013). PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. SENPLADES.
- Serpost . (2010). Serpost. El correo del Perú. Obtenido de http://www.serpost.com.pe/transparencia/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Organización/Plan_Estrategico/planestrategico2013-2.pdf
- SLIDESHARE. (01 de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/Empirica/estrategias-de-posicionamiento>
- Tabares, H. A. (2012). Modelo de Sistema Experto para la Selección de Personal Docente Universitario . Tecnologicas, 20.
- Tamayo, M. T. (2004). El Proceso de la Investigacion Cientifica . En M. T. Tamayo, El Proceso de la Investigacion Cientifica (pág. 45). Mexico : Limusa S.A. .
- Tejada, B. (2007). Administracion de Servicios. Colombia: Uni. Antioquia.
- Tintin, M. S. (mayo de 2013). U. De Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3720/1/Tesis.pdf.pdf>
- Tito, P. L. (2003). Bibvirtualpublicaciones. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

- TORRES, A. B. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARA ADMINISTRACION ECONOMIA . MEXICO: PEARSON EDUCACION .
- Trafico Vial . (2012). Google Libros . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?Id=5xesrsisq9wc&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Transito, C. D. (2010). Ley Orgánica de Transporte Terrestre,.
- Valle, M. A. (2012). La selección docente. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 9.
- Varo, J. (2010). Gestion Estrategica en los Servicios de Calidad . MADRID : Diaz de Santos S.A.
- Velazques, L. (2014). Planeacion Estrategica .
- Veras, M. (2005). Practicas de Gestion Humana.
- Vidal, P. (2012). Direccion gestion. Obtenido de http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf
- Yopo, B. (2010). Organización y Administracion Universitarias .
- Zabala, H. (2005). Planeacion Estrategica Aplicada a Cooperativas . Bogota : Universidad de Colombia .

7. ANEXOS

