

GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN ECUADOR

¹Luis Alberto Jaramillo Rivadeneira

 <https://orcid.org/0009-0007-6757-2459>

Recibido: 22-10-2024

Aceptado: 30-10-2024

Resumen

Las personas constituyen el corazón de cualquier institución educativa. En el caso de los docentes, son los principales responsables de la formación integral de los educandos. Por ello, la presente investigación planteó como objetivo general analizar la gestión estratégica del talento humano en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador. Se desarrolló desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, con nivel descriptivo, diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por ciento cuarenta (140) docentes, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística y representativa de cuarenta y seis (46) profesionales. Para la recolección de información se aplicó un cuestionario de veinte (20) ítems con opciones de respuesta siempre, algunas veces y nunca; validado en su contenido (por el juicio de 3 expertos) y con alta confiabilidad (0.90 con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach). El análisis de los resultados con la estadística descriptiva, permitió concluir que en dicho escenario la gestión educativa no es estratégica al no atender etapas como la planificación, análisis de necesidades, toma de decisiones y control; limitando el desarrollo profesional, con el consecuente logro de metas institucionales. De ahí, se formulan recomendaciones como aporte para la formación y retención del personal, con beneficio a los estudiantes y sociedad.

Palabras clave: gestión educativa estratégica. talento humano.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN ECUADOR

Abstract

People are the heart of any educational institution. In the case of teachers, they are the main people responsible for the comprehensive training of students. Therefore, the general objective of this research was to analyze the strategic management of human talent in the “Don Bosco” Fiscomisional Educational Unit, located in the Morona canton, in the Morona Santiago province, Ecuador. It was developed from the positivist paradigm, quantitative approach, in a field study, with a descriptive level, non-experimental transeccional design. The population was made up of one hundred and forty (140) teachers, from whom a probabilistic and representative sample of forty-six (46) professionals was selected. To collect information, a questionnaire of twenty (20) items was applied with response options always, sometimes and never; validated in its content (by the judgment of 3 experts) and with high reliability (0.90 with Cronbach's Alpha internal consistency method). The analysis of the results with descriptive statistics allowed us to conclude that in this scenario educational management is not strategic as it does not address elements such as planning, needs analysis, decision making and control, limiting professional development, with the consequent achievement of institutional goals. From there, recommendations are made as a contribution to the training and retention of personnel, with the benefit of students and society.

Key words: strategic educational management; human talent.

¹ Lcdo. en Educación. MSc. en innovación a la educación. Doctorante en Gerencia. Docente contratado de la Universidad Estatal Amazónica, docente adscrito al Ministerio de Educación de Ecuador. Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”. Ecuador. lf.jaramillor@uea.edu.ec

Introducción

El Estado es una entidad política que ejerce el poder sobre un territorio determinado. En el caso de la República del Ecuador, tiene como objetivo primordial garantizar el bienestar y la seguridad de sus ciudadanos. Esto implica una serie de funciones que conducen a crear y aplicar leyes de políticas públicas que regulen la convivencia y protejan los derechos de la población sin discriminación. Igualmente, corresponde al Estado regular la economía, proporcionar servicios públicos, representar al país en el ámbito internacional; que facilite esa promoción del bienestar social, el máximo desarrollo de las potencialidades de cada ciudadano, fomentando en esta nación los principios del buen vivir, el equilibrio entre los intereses individuales y colectivos.

Desde esta connotación, el Estado ecuatoriano tiene la representación a lo largo del territorio nacional por medio de instancias encargadas de ejercer ese poder. La Constitución publicada en el año 2008, establece como parámetro en el artículo 1, que “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”. Es decir, cada instancia debe velar por el bienestar de la población.

Emerge en tales argumentos, la gestión pública, definida por la Universidad Autónoma de Perú (2024), como: “...un conjunto de procesos y herramientas encaminados a lograr el desempeño en una organización dedicada al servicio público. Se refiere a la tarea y el proceso de llevar a cabo las operaciones de gestión de las organizaciones públicas” (p. 2). Se desprende de esta conceptualización el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad de los servicios para la población.

En virtud de ello, se interpreta la gestión pública como un conjunto de acciones que van desde la planificación vinculada por supuesto, a las políticas del Estado nación, organización y uso de los recursos disponibles, hasta la producción de bienes y servicios, que buscan satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad; para lo cual un sector prioritario es el educativo, gestando las transformaciones que el mundo globalizado demanda, respuesta que no se puede postergar y debe ser atendida para el beneficio de la población.

Esa gestión pública ha de manifestarse con énfasis en el sector educativo, para propiciar el desarrollo de cada ciudadano y el progreso de la nación. Dicha acción para el Ministerio de Educación de Ecuador (2012), hace referencia a “...procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.” (p. 7); contemplando en sus dimensiones el elemento administrativo que incluye gestionar el talento humano; la dimensión

pedagógica curricular, clima organizacional, convivencia y relación del centro educativo con la comunidad; todo ello alineado para el servicio educativo de calidad como derecho de los ciudadanos.

Sin embargo, en Ecuador, Figueroa et al. (2020), consideran que, “Existe una inadecuada organización administrativa y deficiente control en la ejecución de los procesos administrativos y funciones de carácter incompatible, todo ello por la inadecuada gestión del talento humano” (p.98). Son causas que han provocado el incumplimiento de funciones, no se alcanzan los objetivos y metas institucionales, afectando en esencia la formación integral de los ciudadanos, a pesar del derecho a la calidad educativa que debe garantizarse a los estudiantes de la nación.

En vista de la relevancia del tema, se consideró abordarlo en el escenario específico constituido por la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador, institución de relevancia en la zona que brinda los niveles educación inicial, básica general a la población de la zona. La nómina de docentes está conformada por ciento cuarenta (140) profesionales, asignados por el Ministerio de Educación de Ecuador, quedando la responsabilidad de su formación, desarrollo y evaluación a cargo de la gerencia de la escuela.

Esta institución atiende la educación básica general en la zona, con reconocida trayectoria. Sin embargo, en conversaciones informales con el investigador, los docentes manifestaron su inquietud por las escasas oportunidades que se les brinda desde la dirección para la actualización y capacitación que permita la mejora continua de la práctica pedagógica en las diversas áreas curriculares.

Otro aspecto que consideran afecta el logro de los estándares de calidad profesional vigentes en Ecuador, es la falta de sistematicidad en cuanto a la evaluación del desempeño. Esto a pesar de que existen lineamientos del distrito escolar sobre la frecuencia con la cual se deben implementar instrumentos aprobados en colectivo. Igualmente, refieren la falta de participación en la toma de decisiones sobre actividades y análisis de necesidades en torno a la gestión del talento humano.

Aunado a ello, refieren debilidad en el proceso de comunicación, obviándose la construcción de instrumentos de gestión estratégica como una matriz en la cual se pueda con los aportes del colectivo, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas (FODA) para el desarrollo profesional, experimentando algunos docentes deseos de rotación hacia otras instituciones donde puedan desarrollar su carrera y optar por ascensos a cargos directivos. En vista de lo señalado, se consideró relevante en este escenario atender al desarrollo del siguiente objetivo general: analizar la gestión educativa estratégica del talento humano en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador.

Ante ello, se plantearon como objetivos específicos diagnosticar la situación actual en cuanto a las etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano. Al mismo tiempo, determinar los procesos de dicha gestión en el mencionado contexto. Para ello, se recopiló información de diversas fuentes en el sustento conceptual y teórico del procedimiento metodológico, complementándose con un conjunto de recomendaciones para optimizar el desempeño de la gerencia, con impacto positivo a los docentes, estudiantes y colectivo escolar.

Marco teórico

El presente apartado es el resultado de la revisión de diversas fuentes, autores versados en el tema y posturas aprobadas por la comunidad científica y académica en lo que respecta al objeto de estudio. Esta compilación se desglosa a continuación como parte del marco teórico que de acuerdo con Rivero-García (2018), “es un elemento que direcciona todo el trabajo científico, para sustentar teóricamente el estudio”. (p. 233). Este, contempla los antecedentes, al tratarse de estudios previos sobre el tema, que, para el citado autor, guardan relación con los objetivos en abordaje.

A este respecto, Molina, Bermeo y Cisneros (2020), presentaron una investigación titulada Modelo de gestión estratégica de talento humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Azogues – Ecuador. El objetivo atendió al diseño de una propuesta para optimar el desempeño de dicha área. Se generó desde el paradigma racionalista, naturaleza cuantitativa, diseño no experimental, con una población de cuarenta (40) trabajadores, que aportaron la data solicitada al responder una encuesta. Analizados los datos, se evidenció que los trabajadores en su mayoría consideran que no se cubren sus necesidades y expectativas. Se concluye que la falta de políticas que beneficien a los trabajadores puede afectar el desarrollo efectivo de los procesos. Por ello, se diseñó la propuesta recomendando ejecutarla con el debido seguimiento para optimizarla según cada escenario.

Desde lo mencionado, se toma el aporte de dicho trabajo, al centrarse en la gestión pública, también en los modelos estratégicos que tienen su campo de aplicación en diversas áreas, una de ellas la encargada de gestionar a las personas; señalando que estas posturas conceptuales poseen principios que le van a dar realce a estas instancias del poder democrático en Ecuador, buscando optimizar el desempeño de los profesionales en el aula, para el beneficio de los educandos y sociedad.

En este orden de ideas, Lara (2023), presentó ante la Universidad Yacambú una investigación titulada Gestión del talento humano en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Fernando Daquilema, Provincia Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Veloz, Ecuador. Esta se abordó desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un trabajo de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental transeccional. La población estuvo constituida por sesenta y dos (62) profesionales

educadores. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta para la cual se diseñó un instrumento tipo cuestionario, estructurado en veintidós (22) ítems con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El análisis de los resultados con la estadística descriptiva, resalta 44% de sujetos para quienes algunas veces se cumplen con los procesos de la gestión del talento humano, señalando 48% que en dicha frecuencia se atienden los elementos de la cultura organizacional. Esto permitió concluir que la gerencia institucional no cumple con las etapas ni los procesos de la gestión del talento humano en la cultura organizacional.

La investigación desarrollada por Lara (2023), fue seleccionada como antecedente al señalar la importancia de una gestión del talento humano que atienda a los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador en cuanto a la inducción, formación y evaluación que permitan en esencia la retención de los profesionales y así, elevar la calidad educativa que beneficie a los educandos.

En complemento, otro componente de este sustento conceptual está representado por las bases teóricas, que citando a Rivero-García (ob. cit.), permiten ubicar "...el tema objeto de la investigación dentro del conjunto de teorías existenciales, con el propósito de precisar en qué corriente del pensamiento se escribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario" (p. 334). Se trata de la postura de diversos autores que enriquecen las perspectivas sobre el tema en estudio, desarrollando los descriptores, para el fundamento conceptual del proceso investigativo.

Tomando en cuenta tal premisa, se define estrategia que para Mintzberg (1998), tienen implícitas palabras como "Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva" (p. 174); se parte de cursos de acción definidos desde la filosofía de cada organización; con pautas dirigidas a seleccionar maniobras, que de forma intencionada se manifieste en comportamiento sostenidos hacia la meta, en los gobiernos descentralizados en Ecuador.

Dicho curso de acción requiere manifestarse en la gestión del talento humano, que para Chiavenato (2008), es un conjunto de acciones, comportamiento, directrices que se toman en la organización buscando enaltecer a las personas como base de todo proceso, políticas y lineamientos; la intencionalidad es potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores, para optimizar el desempeño individual y colectivo. Su importancia radica en que las personas son el activo más valioso de cualquier institución o entidad, es clave para alcanzar el éxito.

Respecto a la gestión estratégica del talento humano, para Cuesta (2015), ubica en el centro de sus subsistemas las "...políticas de recursos humanos a la persona, a través de su educación y desarrollo" (p. 5). Las ventajas de aplicarla, radica en términos prácticos el orientar la selección en la toma de

decisiones, en cuanto al flujo de los recursos (una vez reclutados e incorporados al puesto), para generar directrices en la formación; integrándose de manera efectiva en los sistemas de trabajo con la gestión de la compensación salarial, buscando impactar de forma positiva el desarrollo de las personas, con el consecuente impacto en la cultura organizacional para mejorar esta área, en función tanto de los requerimientos como de las metas, en este caso del sector educativo en Ecuador.

Desde la postura de Fernández (2013), la gestión estratégica del talento humano “es un proceso fundamental para que las organizaciones alcancen sus objetivos a través de sus empleados” (p. 23). Este proceso involucra varias etapas clave que se interrelacionan y se complementan entre sí, con la intención de promover el desarrollo profesional en el sector educativo, encargado de la formación integral de los ciudadanos. A continuación, se detallan cada una de las fases;

Planificación estratégica: definiendo los objetivos de la gestión del talento humano, alineados con los propósitos del gobierno autónomo descentralizado. Desde allí, desarrollar cursos de acción para atraer, retener y formar a los trabajadores, como base para las políticas y procedimientos que guíen el logro de metas en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador.

Análisis de necesidades: para evaluar la situación actual de la organización, cultura, estructura y desafíos del entorno. Seguidamente, analizar los puestos, para identificar competencias, habilidades que faciliten asignar a la persona al cargo en el cual puedan tener un mejor desempeño y contribuir al logro colectivo, es decir, análisis de la fuerza laboral actual, para elevar la competitividad individual y colectiva; según Majad (2017), se aboca en potenciar a cada uno de los trabajadores para que puedan desarrollar sus habilidades, al dar lo mejor de sí mismo.

Toma de decisiones: Es un aspecto fundamental en la gestión estratégica del talento humano. Cada decisión que se toma en este ámbito tiene un impacto directo en el desempeño de la organización y en la satisfacción de los empleados. Esta etapa referida a la gestión del talento humano en palabras de Figueroa et al. (2020), es importante implementar “Un conjunto de prácticas, políticas, instrumentos y técnicas para contratar y ubicar a las personas adecuadas, con las competencias necesarias, capaces de lograr los objetivos propuestos” (p.100), premisas esenciales en el sector educativo.

Control: con la definición de indicadores para medir el éxito de las estrategias de talento humano, comparando resultados con los objetivos establecidos, para realimentar la gestión, ajustar las políticas, en pro de la efectividad en lo individual y colectivo. Inclusive, el Ministerio de Educación de Ecuador contempla un sistema de evaluación del desempeño, para identificar el logro de estándares de calidad establecidos a nivel nacional.

En esencia, es importante como menciona Fernández (2013), comunicar la estrategia de talento humano a todos los empleados para generar compromiso y alineación. Se diseñan programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados. Esto demanda a la vez, la evaluación del desempeño de forma objetiva y sistemática, para medir el progreso y proporcionar retroalimentación.

Vinculado con ello, la gestión educativa estratégica es un enfoque integral que busca optimizar todos los recursos y procesos de una institución educativa, con el objetivo de alcanzar una mejora continua en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Implica alinear los recursos con los objetivos de la organización, para maximizar el potencial de las personas que laboran en el Ministerio de Educación de Ecuador (2012), con atención a procesos establecidos por dicho ente rector, las cuales parten de la inducción, con la formación, evaluación y retención.

En efecto, la gestión educativa estratégica del talento humano parte de la inducción, como un proceso que implica la bienvenida a los empleados, para facilitar su adaptación a la cultura organizacional, conocer la funciones que le competen, presentarle al cuerpo de compañeros y profesionales que van junto con él a atender los procedimientos y políticas tanto nacionales como institucionales.

Luego una vez que se integre el docente, es importante proceder a la formación para el desarrollo de competencias ya sean técnicas para el puesto en cuanto a la planificación curricular, la evaluación de los aprendizajes; entre otras. También en la parte personal el interactuar positivamente con los colegas, asumir roles de liderazgo y comunicarse de manera efectiva al conformar equipos de alto desempeño.

Sobre la evaluación ha de ser un proceso sistemático para medir el rendimiento de los docentes en relación con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación de Ecuador del año 2012 y ratificados en el documento del 2017. Los lineamientos para la evaluación atienden a técnicas como escalas de calificación e instrumentos aprobados en colectivo, que faciliten la retroalimentación de manera constructiva para identificar áreas de mejora y enriquecer la toma de decisiones concerniente a la formación.

Ahora bien, la intencionalidad es integrar al docente, formarlo, evaluar su desempeño, pero también favorecer el compromiso de largo plazo en un proceso que se denomina retención, con un trabajo y organizacional positivo, que lo motive a formar parte de la institución, experimentando como propios los logros organizacionales, que puedan desarrollar una carrera e inclusive, en un futuro desempeñar también cargos directivos, contribuyendo de esa manera a mantener en la escuela el talento humano que aporte para la competitividad y productividad institucional. Aspectos esenciales según el sistema establecido por el Ministerio de Educación de Ecuador del año 2019.

Toda esta gestión educativa estratégica, tiene su base legal en la Constitución de la República del Ecuador (2008), al establecer en el artículo 33 "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía"; lo cual sustenta el trabajo desarrollado por cada docente a lo largo del territorio nacional. En la misma línea, la referida fuente legal, enfatiza en el artículo 349, lo siguiente: el "Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad laboral, actualización, formación continua y mejora pedagógica y académica".

Además, se establecerá una remuneración justa de acuerdo con la profesionalización, desempeño y méritos académicos. Igualmente, el máximo documento de la legislación ecuatoriana establece en el artículo 26 la educación de calidad como área prioritaria del Estado, al ser un "...derecho de todas las personas a lo largo de su vida. Deber ineludible e inexcusable del Estado: El Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a la educación de manera efectiva.", para lo cual es relevante un docente actualizado, capacitado desde la gestión educativa estratégica del talento humano.

Sobre el tema, se menciona la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011), en el artículo 2 ordinal 2, se establece el principio de la educación para el cambio, en el cual, al ser un instrumento de transformación social, debe establecerse los lineamientos y directrices para la construcción del país. Con atención a un proceso integral, de calidad, que propicie "el desarrollo de una sociedad democrática", base del Estado Ecuatoriano.

A modo de concertar las ideas, es importante señalar que, la gestión estratégica del talento humano en las escuelas de Ecuador es un tema de vital importancia, ya que implica un enfoque proactivo y sistemático para atraer, desarrollar, retener y motivar a los mejores profesionales, alineando sus capacidades con los objetivos institucionales y los desafíos del sistema educativo de esta nación, en la cual el sector educativo es prioritario para el progreso de cada provincia, en pro de la calidad de vida.

Metodología

El marco metodológico de la investigación, comprende el conjunto de lineamientos desarrollados desde el paradigma positivista, que para Hurtado y Toro (2007), trata de "Una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognitivo lo refleja dentro de sí" (p.34). Se asumió una realidad en la cual no intervino el investigador, predominó la separación sujeto-objeto, en el abordaje del objeto de estudio en cuanto al análisis de la la gestión estratégica del talento humano en la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco", ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador.

Es importante mencionar que el paradigma mencionado se inscribe en el enfoque metodológico cuantitativo, definido por Cortez (2018), como aquel que "... se centra en las medidas numéricas, con la

recopilación y análisis estadístico de datos para llegar a las respuestas del objeto de estudio” (p. 4). Es decir, los datos recabados e interpretados en el estudio fueron examinados de manera numérica haciendo uso de procedimientos estadísticos, en el desarrollo del objetivo planteado.

Se procede a especificar el tipo de investigación de campo, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “...aquella que permite el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores que la constituyen, así como predecir su ocurrencia” (p.43); en este caso al obtener los datos de la fuente primaria, conformada por los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador.

Al continuar con el nivel de la investigación, se declara el descriptivo, sustentado en Balestrini (2006), para quien consiste en “...describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 60). Esto se cumplió una vez analizada la información de parte de los docentes, para resaltar el comportamiento de la variable en sus dimensiones e indicadores. Para lo cual se atendió a un diseño no experimental transeccional, al no manipular la variable y aplicar una sola vez el cuestionario a la muestra seleccionada de la población en estudio.

Respecto a la población, es importante señalar que fue seleccionada la totalidad de los docentes adscritos a la nómina de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, institución contexto de la presente investigación, conformada por ciento cuarenta (140) profesionales. Sin embargo, dado su tamaño se planteó la selección de una muestra, que fuera representativa de la misma. Para ello se aplicó un muestreo aleatorio simple, es decir fue seleccionada al azar. Tomando en cuenta a Padua (2018), quien recomienda una muestra mayor al 30% de la población para que sea realmente representativa. Esto permitió definirla en cuarenta y seis (46) docentes, quienes aportaron la información solicitada.

En la recolección de la información se aplicó como técnica la encuesta, por medio de un instrumento tipo cuestionario, estructurado en veinte (20) ítems con opciones de respuesta siempre, algunas veces y nunca. Estructurado de la siguiente manera: los ítems del uno (1) al 12) abordaron la dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano; complementándose del trece (13) al veinte (20) los procesos de este aspecto esencial para el logro de metas institucionales.

Dicho instrumento cumplió con la validez de contenido por la revisión de tres (3) expertos en gerencia educacional y metodología de la investigación, quienes dieron sus apreciaciones que fueron consideradas en su totalidad. Seguidamente, se aplicó una prueba piloto en otra institución de la zona, a diez (10) docentes con características similares a la población en estudio. Esos cuestionarios fueron sometidos al método de consistencia interna Alpha de Cronbach, obteniendo 0.90, lo cual se interpreta como alta confiabilidad.

De manera que, una vez que el instrumento cumplió con los requisitos de validez y confiabilidad, estuvo listo para ser aplicado a la muestra seleccionada en la institución. Al respecto, los docentes respondieron cada ítem, procediendo el investigador al análisis y discusión de la data, aplicando para ello procedimientos de la estadística descriptiva, en la cual es importante tabular la data según las dimensiones en estudio. Todo lo cual se explica en el siguiente apartado.

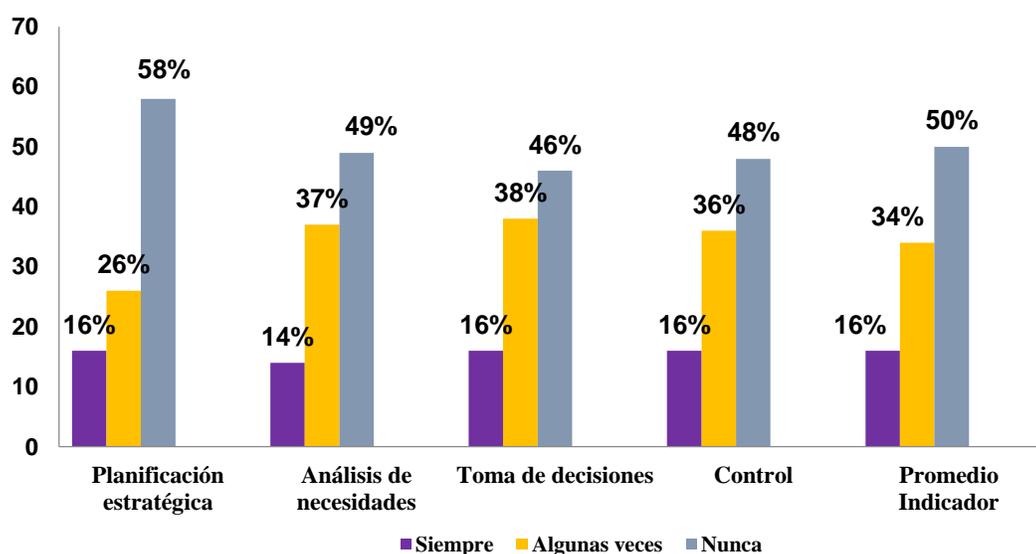
Resultados

El cuestionario validado y con alta confiabilidad, fue aplicado a los docentes que conformaron la muestra. Seguidamente, se procedió con el análisis de los datos aplicando la estadística descriptiva, que según Balestrini (2006), se limita simplemente a realizar “la descripción de los resultados obtenidos con restricción de conclusiones u objeciones sobre éstos; no obstante, la inferencial, permite la deducción, y por ende emitir conclusiones acerca de los resultados” (p. 82); destacando lo siguiente:

Tabla 1. Dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano.

Indicador	ALTERNATIVAS					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Planificación estratégica	7	16	12	26	27	58
Análisis de necesidades	7	14	17	37	22	49
Toma de decisiones	7	16	18	38	21	46
Control	8	16	16	36	22	48
Valores promedio Dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano		16		34		48

Figura 1. Dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano.



La gestión educativa requiere ser estratégica, a fin de delinear cursos de acción encaminados a potenciar el desarrollo del talento humano. Para ello, es importante atender diversas etapas consultadas en los ítems uno al doce (1 al 12) del instrumento aplicado a la población y muestra en estudio. La data recopilada fue tabulada y representada en la tabla 1 y figura 1, según los valores promedios de cada indicador, señalando los educadores encuestados lo siguiente:

En el indicador planificación estratégica, en los ítems 1 al 3, la mayoría de los docentes representando 58% consideran que nunca en la institución se les permite participar en este proceso, lo cual limita establecer metas claras y medibles relacionadas con el talento humano, así como delinear los cursos de acción con las políticas educativas de Ecuador. Esta etapa algunas veces se cumple para 26% de educadores y siempre según 16% que concentraron sus respuestas en ese criterio. Interpretándose como debilidad en la planificación estratégica que es un lineamiento establecido por el Ministerio de Educación de Ecuador (2012).

En el marco de la gestión educativa estratégica es importante el análisis de necesidades; sin embargo, para 49% de los educadores nunca se les permite aportar ideas e integrarse en este análisis por medio de diagnóstico sobre los requerimientos de formación y desarrollo profesional; refiriendo 37% que algunas veces se cumple de manera colectiva; mientras el restante 13% de los profesores marcaron la alternativa siempre ante los planteamientos formulados en los ítems 4 al 8 del cuestionario aplicado. Resultados que contrastan con lo mencionado por Majad (2017), sobre la importancia de identificar competencias, habilidades que faciliten asignar a la persona al cargo en el cual puedan tener un mejor desempeño y contribuir al logro colectivo, para elevar la competitividad individual y colectiva.

Otro de los indicadores consultados en los ítems 7 al 9, consistió en la toma de decisiones para definir objetivos estratégicos y cursos, etapa que para 46% de los educadores nunca se integran de manera efectiva en la selección de cursos de acción, algunas veces aportan para ello el 38% de los docentes y solo 16% de ellos contestaron siempre. Hay debilidad en la selección de cursos de acción que permitan como recomiendan Figueroa et al. (2020), implementar prácticas, políticas, instrumentos y técnicas para contratar y ubicar a las personas adecuadas, con las competencias necesarias, capaces de lograr los objetivos propuestos.

Igualmente, es importante proceder al control; sin embargo, los ítems 10 al 12 de dicho indicador refieren lo siguiente: casi nunca se cumple en la institución según 48% de los profesionales, manifestando 36% algunas veces y 16% siempre. Estos resultados constituyen una debilidad a la hora de alcanzar las metas sobre la gestión educativa estratégica del talento humano en el contexto investigado, con el seguimiento y monitoreo, comparando resultados con los objetivos establecidos, para realimentar la

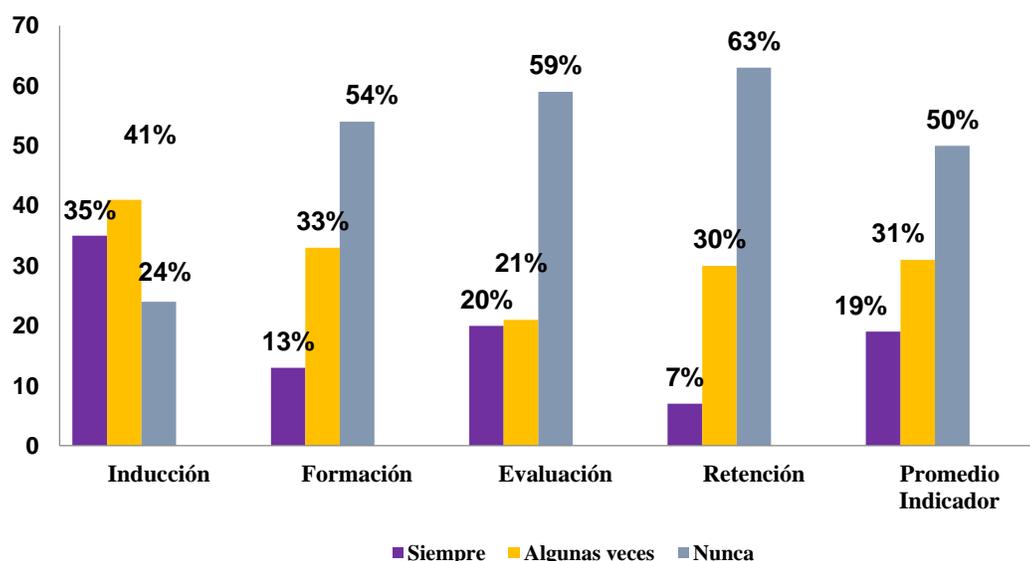
gestión, ajustar las políticas, en pro de la efectividad en lo individual y colectivo como lo enuncia el Ministerio de Educación de Ecuador (2019).

Los valores de cada indicador, permiten señalar como promedios de la dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano, los siguientes: 50% en nunca, 34% algunas veces y 16% siempre. La interpretación conduce a la mayoría de los educadores para quienes en la institución donde laboran no se atiende la planificación estratégica, análisis de necesidades, toma de decisiones, tampoco se atiende al control. Estos resultados contrastan con lo recomendado por Fernández (2013), para quien es fundamental que las organizaciones alcancen sus objetivos a través de sus empleados, para la educación de calidad a los ciudadanos, precepto constitucional vigente en Ecuador.

Tabla 2. Procesos de la gestión educativa estratégica del talento humano.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Inducción	16	35	19	41	11	24
Formación	6	13	15	33	25	54
Evaluación del desempeño	9	20	10	21	27	59
Retención	3	7	14	30	29	63
Porcentajes promedios de la dimensión procesos		19		31		50

Figura 2. Procesos de la gestión educativa estratégica del talento humano.



Es relevante atender procesos para que esa gestión educativa se asuma como estratégica en lo que respecta al talento humano. Para ello es importante la inducción, formación, evaluar el desempeño y también retener a ese personal en la institución. De ahí, que esta dimensión con los indicadores

mencionados fue abordada en el instrumento aplicado a los docentes que conformaron la muestra, según la información resumida en la tabla 2 y figura 2; la cual es la siguiente:

Se procede con el indicador inducción, una vez que el profesional ha sido asignado a cada escuela. Pero, en el contexto investigado, la mayoría de los docentes equivalente al 41% señalan que sólo algunas veces se les orienta para la integración exitosa a la escuela, lo cual se atiende siempre 35% con talleres de bienvenida o explicaciones de la cultura organizacional y funciones que les compete, contestando nunca 24% de los consultados en promedio a los ítems 13 y 14. Esos resultados contrastan con lo mencionado por el Ministerio de Educación de Ecuador (2012), sobre facilitar su adaptación a la cultura organizacional, conocer la funciones que le competen, presentarle al cuerpo de compañeros y profesionales que van junto con él a atender los procedimientos y políticas tanto nacionales como institucionales.

Como siguiente proceso está la formación en pro del desarrollo del talento humano contemplado en los ítems 15 y 16, destacando en este indicador lo siguiente: En promedio, la mayoría de los educadores consultados equivalente al 54% consideran que nunca se favorece en la institución, limitando oportunidades de actualización. Esto, se atiende algunas veces para 33% y siempre según 13% de profesionales que concentraron sus respuestas en dicho criterio. Son resultados que se interpretan como desfavorables para alcanzar el máximo potencial en el desempeño laboral en el contexto investigado, con el proceso de formación que, para la citada fuente, se enfoque en el desarrollo de competencias, habilidades en los profesionales para la mejora continua de la práctica pedagógica.

Como complemento, en el indicador evaluación del desempeño (ítems 17 y 18), proceso que para 59% de los educadores nunca se cumple en la institución, no se acatan los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador sobre esta materia. Otro 21% de los maestros consideran que algunas veces se les evalúa con instrumentos cuantitativos y cualitativos, refiriendo 20% que siempre se ejecuta este proceso en la escuela donde labora. Eso dificulta identificar debilidades a atender o competencias a desarrollar en beneficio de la actuación del talento humano como lo menciona Chiavenato (2008).

En torno al indicador retención, la mayoría de los educadores consultados en 63% consideran que nunca en la institución se favorece esa satisfacción laboral que les incentive a permanecer en la institución, tampoco atiende a un clima organizacional positivo con oportunidades de desarrollo; sintiéndose valorados y con deseos de permanecer en la escuela. En dichos planteamientos de los ítems 19 y 20, reportan algunas veces 30%, mientras la opción siempre refleja 7%; según la información recopilada.

Por consiguiente, los valores promedios de la dimensión etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano refieren 50% en nunca, 31% algunas veces y siempre 19%. Se interpreta

como una tendencia desfavorable, toda vez que los docentes encuestados refieren que nunca se atiende la inducción, formación y evaluación del desempeño; lo cual es una limitante para alcanzar las metas en la institución. Esto se interpreta como una limitante para ese desarrollo profesional que permita a cada docente estar actualizado, ser innovador para poder brindar un servicio de calidad educativa a los estudiantes, como se contempla en el manual de estándares del Ministerio de Educación de Ecuador (2012).

En términos generales, en el escenario investigado no se atienden diversas etapas ni procesos de la gestión educativa estratégica del talento humano, ni tampoco las etapas estipuladas por el ente rector, dejando de atender los postulados de Cuesta (2015), sobre la relevancia de la educación y desarrollo profesional, para que cada escuela propicie la actualización de los docentes, con una práctica pedagógica que garantice la formación integral para cada estudiante, con beneficio a la sociedad.

Dichos resultados vienen a confirmar lo mencionado por Figueroa et al. (2020), quienes consideran que, en Ecuador, “Existe una inadecuada organización administrativa y deficiente control en la ejecución de los procesos administrativos y funciones de carácter incompatible, todo ello por la inadecuada gestión del talento humano” (p.98). Son causas que han provocado el incumplimiento de funciones, no se alcanzan los objetivos y metas institucionales, lo cual afectaría la formación integral de los ciudadanos y el logro de las metas educativas en la nación.

Conclusiones

El análisis de la información aportada por los docentes que laboran en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador; permitió concluir lo siguiente: Sobre la situación actual en cuanto a las etapas de la gestión educativa estratégica del talento humano (objetivo específico 1), no se cumple con la planificación estratégica, dejando de dar participación a los educadores en el análisis de necesidades o en la toma de decisiones, con escasas iniciativas de control que faciliten el seguimiento y monitoreo de actividades; lo cual se constituye en limitante para alcanzar las metas institucionales.

Aunado a ello, en el objetivo específico que buscó determinar los procesos de la gestión educativa estratégica del talento humano en el escenario investigado, se concluye la falta de talleres para favorecer la inducción e integración de los docentes una vez que son asignados a la institución, presentado escasas oportunidades de formación constante hacia la actualización en la práctica educativa y pedagógica de calidad. Otro punto a resaltar es la falta del cumplimiento en cuanto a la evaluación del desempeño tanto en lo cualitativo, como en lo cuantitativo; todo lo cual afecta la retención del personal.

Por consiguiente, se concluye que en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, ubicada en el cantón Morona, de la provincia Morona Santiago, Ecuador; la gestión del talento humano no se asume desde un enfoque estratégico, al no considerar diversas etapas, ni procesos contempladas en esta postura que busca identificar la situación actual para delinear cursos de acción en pro de alcanzar ese escenario ideal en el cual el personal se integra, se capacita y se mantiene en la nómina del personal.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones del procedimiento metodológico desarrollado, es importante el aporte de un conjunto de recomendaciones para optimizar el desempeño respecto a la gestión del talento humano en el mencionado contexto, para que este proceso sea estratégico, atienda a etapas y procesos contemplados, a fin de elevar la calidad en el desempeño individual y colectivo. Al respecto, se sugiere:

Convocar a una reunión al cuerpo directivo de la institución, con la intención de informar los resultados de la investigación y desde ahí implementar talleres, conferencias por especialistas que faciliten implementar la gestión educativa estratégica del talento humano con atención a etapas que parten de la planificación, involucrando al colectivo a fin de precisar necesidades de formación. Esto ha de complementarse con la toma de decisiones en colectivo, enriqueciendo la selección de cursos de acción que permitan ejecutar el control para la productividad y competitividad institucional.

En este orden de ideas, es necesario que en la institución se asuma la gestión educativa estratégica del talento humano como filosofía, encaminada a lograr la misión y visión compartida, creando un ciclo que pueda potenciar el desempeño de la escuela, inmersa en una cultura organizacional donde se valore a los trabajadores, destinando recursos de diversa índole para la inducción, formación, evaluación y retención del profesional, lo cual beneficie a la escuela y personal.

A los encargados de gestionar el talento humano en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, se les exhorta a favorecer oportunidades de capacitación, actualización y formación de los docentes, generando un mejor clima laboral, mayor compromiso organizacional, producto de un desempeño eficiente, satisfacción laboral; que reporte una imagen positiva de la escuela, servicio educativo de calidad y progreso de la sociedad ecuatoriana.

En todo ello, es necesario atender a los procesos de gestión educativa estratégica del talento humano, con el diseño de un manual en el cual se especifiquen las funciones de cada cargo, con talleres de inducción para que el profesional asignado a la escuela, se integre de manera efectiva, conozca la cultura organizacional y se sienta valorado, generado compromiso con la escuela, sentido de pertenencia y satisfacción laboral en el marco de la retención del personal.

En complemento, es relevante conformar equipos interdisciplinarios con el apoyo del distrito escolar, a manera de ejecutar con el debido seguimiento y monitoreo, diversas iniciativas para el desarrollo profesional. Esto partiendo de las necesidades, fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis; fomentando la participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, ejecución y evaluación de actividades en cuanto a la inducción, también formación y retención de los trabajadores.

Realizar reuniones con el colectivo escolar a fin de analizar diversos instrumentos de evaluación (tanto cuantitativos, como cualitativos), que cumplan con los lineamientos emanados del Ministerio de Educación de Ecuador, para que puedan identificarse fortalezas, también debilidades a abordar en los docentes, que se traduzcan en mejor desempeño, en el logro de metas institucionales.

Sobre la retención, ofrecer oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo, es una recomendación esencial para aumentar ese sentido de pertenencia, de compromiso a largo plazo, aumentando la probabilidad de que los docentes se sientan valorados, experimentan satisfacción laboral y deseen permanecer en la escuela, construyendo una carrera profesional que les permita ascender en los escalafones implementados por el Ministerio de Educación y desean desempeñar cargos directivos.

Finalmente, se insta a los docentes a conformar mesas de trabajo, aportar diversas posturas e ideas que permitan enriquecer la gestión del talento humano en la institución, para que pueda ser visionada de manera estratégica; integrándose en la planificación, análisis de necesidades, diagnóstico participativo, toma de decisiones, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades con la intencionalidad de propiciar la formación, el desarrollo profesional y la calidad en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”.

Referencias

- Balestrini, M. (2006). *Como hacer un proyecto de investigación*. Venezuela: Norma.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Registro Oficial No 449*. Octubre 20, 2008.
- Cuesta, S. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (5ª ed.). Bogotá: ECOE.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cortez, J. (2018). *El marco teórico referencial y los enfoques de la investigación*.
<https://aphapi.umsa.bo/index.php/ATP/article/view/213>
- Fernández, A. (2013). *El análisis del entorno: Un enfoque de planeación*.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
[Verifique la forma correcta de este tipo de referencias](#)
- Figuroa, D., Pelgrín, N. y López, L. (2020). Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Unidad Educativa Franklin Delano Roosevelt de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica*

- Multidisciplinaria*. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2248/>
- Hernández S, Fernández, C. y Baptista, L (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Gram Hill. Interamericana.
- Hurtado, J. y Toro, J. (2007). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypale. Fundacite.
- Lara, W. (2023). *Gestión del talento humano en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Fernando Daquilema, Provincia Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Veloz, Ecuador*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Yacambú. Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador (2011). *Registro Oficial 417*, Marzo 31, 2011.
- Majad, M. (2017). *Gerencia del talento humano*. *Revista de Investigación*, vol.40, n.88, pp.148-165. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_abstract
- Ministerio de Educación de Ecuador (MINEDUC, 2012). *Manual de Estándares de Calidad*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manualparaimplementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación de Ecuador (MINEDUC, 2017). *Manual para la implementación de los Estándares de Calidad*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación de Ecuador (MINEDUC, 2019). *Sistema nacional de evaluación del desempeño*. <https://www.trabajo.gob.ec/evaluacion-del-desempeno/>
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Molina, J., Bermeo, K. y Cisneros, D. (2020). *Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. [Trabajo de Grado]. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rivera-García, P. (2018). *El Marco Teórico*. México: Universidad Veracruzana.
- Universidad Autónoma de Perú (2024). *Gerencia Pública*. <https://www.autonoma.pe/>