



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MODALIDAD:

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL
DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE- SUCRE**

AUTORES:

**LINDA ROSA AGUINSACA JAMA
YANDRI FABRICIO ALCÍVAR PAZMIÑO**

TUTORA:

LIC. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES MG.

CALCETA, JULIO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

Linda Rosa Aguinosa Jama y Yandri Fabricio Alcívar Pazmiño, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



LINDA R. AGUINOSA JAMA



YANDRI F. ALCÍVAR PAZMIÑO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Lic. Fátima Palacios Briones, Mg, certifica haber tutelado el proyecto **EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE - SUCRE**, que ha sido desarrollado por Linda Rosa Aguinaca Jama y Yandri Fabricio Alcívar Pazmiño, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



LIC. FÁTIMA E. PALACIOS BRIONES, Mg

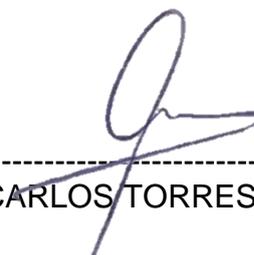
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE - SUCRE**, que ha sido propuesto, desarrollado por Linda Rosa Aguinosa Jama y Yandri Fabricio Alcívar Pazmiño, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. MARTHA ALVAREZ V., MG.

MIEMBRO



AB. CARLOS TORRES F., MG

MIEMBRO



ING. DIANA RADE L., MG.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarnos en cada paso, por darnos la capacidad intelectual, salud, y sabiduría para realizar con esmero cada actividad, y por las bendiciones que recibimos cada día,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por darnos la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A nuestros padres, hermanos y familiares por ser los pilares fundamentales en nuestras vidas, que nos impulsan y brindan su apoyo incondicional en cada meta propuesta, y

A nuestros maestros, en especial a nuestra tutora la Mg. Fátima Palacios Briones por brindarnos su paciencia y dedicación en el desarrollo de esta investigación y al Mg. José Luis García Vera por guiarnos con sugerencias e ideas que nos permitieron mejorar en cada proceso.

DEDICATORIA

Dedicamos desde de lo más profundo de nuestros corazones principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar a lo largo de nuestra preparación profesional de manera que pudimos continuar y obtener nuestros anhelos más deseados, a nuestros padres quienes con su amor, trabajo, constancia y por los años de sacrificios invertidos en nosotros, gracias a ese apoyo incondicional nos hemos convertido en lo que somos, por último a nuestros hermanos(as) por ese apoyo moral brindado durante esta etapa tan importante para nosotros.

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5
2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5
2.1.2. OBJETIVO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	6
2.1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7
2.1.4. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7
2.2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.....	8
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	9
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	10
2.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.....	10
2.3. EFICACIA ADMINISTRATIVA	11
2.3.1. IMPORTANCIA DE LA EFICACIA ADMINISTRATIVA	12
2.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICACIA ADMINISTRATIVA.....	12
2.3.3. INDICADORES DE EFICACIA ADMINISTRATIVA.....	13
2.4. SERVICIO PÚBLICO	13
2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	14
2.5. SERVIDORES PÚBLICOS	14

2.6.	USUARIO.....	15
2.7.	ESTRATEGIA.....	16
2.8.	INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	17
2.8.1.	INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR.....	17
2.9.	DISTRITOS DE EDUCACIÓN.....	18
2.9.1.	BENEFICIOS DE LOS DISTRITOS.....	19
2.9.2.	DISTRITO 13D11 SAN VICENTE – SUCRE.....	19
2.9.2.1.	OBJETIVOS.....	20
2.10.	PLAN DE MEJORA.....	20
2.10.1.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA.....	21
2.10.2.	COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA.....	22
2.10.3.	CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	24
2.10.4.	PASOS DE ELABORACIÓN PARA UN PLAN DE MEJORA.....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		27
3.1.	UBICACIÓN.....	27
3.2.	DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	27
3.4.	MÉTODOS.....	28
3.5.	TÉCNICAS.....	29
3.6.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.7.	HERRAMIENTAS.....	31
3.8.	MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....		34
4.1.	ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL 2018 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE – SUCRE.....	34
4.2.	DIAGNOSTICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE – SUCRE, APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA UNA MEJORA CONTINUA Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.....	43
4.3.	PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE-SUCRE.....	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		60
5.1.	CONCLUSIONES.....	60
5.2.	RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....		62
ANEXOS.....		71

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2. 1. Proceso de la gestión administrativa	8
Cuadro 2. 2. Ventajas y desventajas del plan de mejora.	21
Cuadro 2. 3. Pasos de elaboración para un plan de mejora.....	25
Cuadro 4. 1. Plan Anual Operativo del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre.....	35
Cuadro 4. 2. Indicadores de eficacia y eficiencia	44
Cuadro 4. 3. Actividades con excelente desempeño.	45
Cuadro 4. 4. Actividades con buen desempeño.....	47
Cuadro 4. 5. Programa de administración central	48
Cuadro 4. 6. Programa de bachillerato.....	49
Cuadro 4. 7. Programa de bachillerato.....	50
Cuadro 4. 8. Programa de bachillerato.....	50
Cuadro 4. 9. Infraestructura educativa	51
Cuadro 4. 10. Programa de infraestructura educativa.	51
Cuadro 4. 11. Programa de calidad educativa.....	51
Cuadro 4. 12. Programa de calidad educativa.....	52
Cuadro 4. 13. Área de mejora N°1	54
Cuadro 4. 14. Área de mejora N°2.....	54
Cuadro 4. 15. Área de mejora N°3.....	55
Cuadro 4. 16. Área de mejora N° 4.....	55
Cuadro 4. 17. Área de mejora N°5	56
Cuadro 4. 18. Área de mejora N° 6.....	56
Cuadro 4. 19. Área de mejora N° 7.....	57
Cuadro 4. 20. Planificación del plan de mejora.....	58
Foto 3. 1. Mapa satelital del Distrito de Educación 13d11 San Vicente – Sucre.....	27

RESUMEN

La eficiencia y eficacia en las instituciones públicas son los puntos principales para alcanzar las metas planificadas, usar adecuadamente los recursos y ofrecer servicios de calidad. Por esta razón, el objetivo de esta investigación fue evaluar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre para una mejora continua y transformación organizacional. De esta manera, se inició con investigación bibliográfica y de campo, que permitió conocer los conceptos principales y obtener información directamente del objeto de estudio. Se analizó el Plan Operativo Anual 2018 en donde se identificó las actividades planificadas anualmente, luego se realizó una entrevista a la directora del Distrito para obtener información sobre el funcionamiento y las actividades planificadas, así mismo se aplicaron indicadores para verificar el cumplimiento y analizar los datos obtenidos. Obteniendo como resultado insuficiente presupuesto para la ejecución de las actividades, razón por la cual estas se desarrollan de forma regular, buena y pocas veces excelente, también se pudo detectar que no existe la total participación en el POA por parte de los servidores públicos, deficiente provisión de recursos para el mantenimiento vehicular, escasa dotación de recursos para mantenimiento en infraestructuras, entre otros. De estos resultados se diseñaron acciones que permiten la mejora continua y transformación organizacional, así también el óptimo desempeño laboral de los servidores públicos.

PALABRAS CLAVES

Eficiencia, eficacia, gestión administrativa, servidores públicos.

ABSTRACT

Efficiency and effectiveness in public institutions are the main points to achieve the planned goals, properly use resources and offer quality services. For this reason, the objective of this research was to evaluate the efficiency and effectiveness of public servants of the 13D11 San Vicente - Sucre Education District for continuous improvement and organizational transformation. In this way, it began with bibliographic and field research, which allowed knowing the main concepts and obtaining information directly from the object of study. The Annual Operational Plan 2018 was analyzed in which the planned activities were identified annually, then an interview was conducted with the District Director to obtain information on the operation and planned activities, indicators were also applied to verify compliance and analyze the data obtained. Obtaining as a result insufficient budget for the execution of the activities, which is why these are carried out on a regular, good and rarely excellent basis, it was also found that there is no total participation in the POA by public servants, deficient provision of resources for vehicle maintenance, limited provision of resources for infrastructure maintenance, among others. From these results, actions were designed that allow continuous improvement and organizational transformation, as well as the optimal work performance of public servants.

KEYWORDS

Efficiency, effectiveness, administrative management, public servers.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El incremento de la población estudiantil en el Ecuador ha sido constante y de gran relevancia, ocasionando junto a ello el aumento en la cantidad de trámites que se realizan diariamente. Es por ello que el Ministerio de Educación (2017) señala que mediante la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa que consiste en la desconcentración de los servicios que ofrece el Ministerio, se estableció crear direcciones distritales que aumenten la cercanía de la población y realizar trámites con mayor agilidad.

Calvo, Pelegrín y Gil (2018) mencionan que, lo importante para los directivos de las instituciones públicas y el Estado es ser eficaz y eficiente, pues su misión no es ganar dinero, sino distribuir equitativamente los recursos, para proteger al más débil. De manera que la eficiencia y la eficacia que tiene el talento humano en el cumplimiento de metas y objetivos determinan el éxito de las empresas. De acuerdo con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010) en el artículo 22; Deberes de las o los servidores públicos en el literal b expone “Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades”, es decir, que para efectuar lo que se encuentra establecido en la LOSEP, los servidores públicos deben realizar sus tareas administrativas de manera eficiente y eficaz que proporcione un servicio de calidad y permita la satisfacción de los usuarios.

El Ministerio de Educación (2015) indica que mediante la creación de las direcciones distritales que inició en el 2010 se implementó la política de calidad que comprende: “Proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, a la comunidad educativa, logrando la satisfacción del usuario a través de un proceso de mejora continua” bajo los indicadores de calidad, eficiencia y eficacia. La provincia de Manabí cuenta actualmente con doce direcciones distritales pertenecientes a la Zona 4, las cuales se encuentran distribuidas estratégicamente, sin embargo, es importante señalar que de acuerdo a fuentes ciudadanas los distritos no aplican totalmente estos indicadores, generando de esta forma insatisfacción con el servicio prestado.

El Ministerio de Educación (2013) señala que todos los distritos educativos del país, así como el distrito de educación 13D11 San Vicente – Sucre ofrecen servicios tales como: refrendación de títulos, asignación de cupos, consultas jurídico-educativas, reconocimiento de estudios en el exterior, posibles cambios de institución educativa, entre otros, no obstante, los usuarios manifiestan que estos servicios no son realizados con total eficiencia y eficacia.

Tubay, Peña, Cedeño, Chang (2016) indican que la correcta gestión administrativa influye directamente sobre la rentabilidad y calidad de los servicios, es por esto que, si no existe o es baja la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, las instituciones tendrían un aumento en sus costos y se generaría desperdicio en el uso de los recursos. A su vez, García (2016) expresa que las instituciones buscan innovar en su forma de hacer el trabajo, generando capacidades institucionales en los sistemas de gestión del sector público, de manera que permita sentar una base sólida y más estandarizada.

Morales (2004) citado por Estrella y Peralta (2016) exponen que: “se concibe el diagnóstico de necesidades como un insumo de información para la elaboración del plan de capacitación local y se realiza para identificar las deficiencias de conocimiento en los funcionarios, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnología a los procesos de trabajo. En todos los casos será necesario jerarquizar las necesidades a partir del plan estratégico local e institucional”.

Es por ello, necesario dotar a las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de instrumentos normativos y técnicos que garanticen una correcta aplicación y administración del subsistema de formación y capacitación de las y los servidores públicos, a fin de garantizar su desarrollo profesional y elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de las instituciones del Sector Público. (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014).

Evaluar los servicios públicos mejora de forma considerable la atención a los usuarios, desde esta perspectiva Ramírez, Viteri, García y Carrión (2015) hacen referencia que: “los estudios de eficiencia permiten analizar los procesos que se deben mejorar para el aumento de la producción y reducción de los costos

totales”. Así mismo enfatizan Escorcía, Visbal y Agudelo (2015) que el estudio de la eficiencia de las instituciones educativas del distrito permite a las instancias gubernamentales la definición de políticas y lineamientos que contribuyan con el mejoramiento de la calidad, y a las instituciones les ayuda a reorientar sus políticas y tomar las decisiones correspondientes para mejorar su eficiencia.

Con los antecedentes expuestos, los autores se plantean la siguiente interrogante: ¿Cómo influye en la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre en el proceso de mejora continua y transformación organizacional?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación identifica la eficiencia y eficacia administrativa de los servidores públicos del distrito 13D11 San Vicente-Sucre es por ello que se justifica:

Legalmente, tomando en consideración el artículo 234 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) determina que, “el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público”, por ende, los servidores públicos deben estar en constante formación, para ejercer sus actividades administrativas con eficiencia y eficacia. El artículo anterior es coherente con lo establecido en el artículo 66 numeral 25, indica que la ciudadanía tiene, “derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2017) mediante el Plan Nacional de Desarrollo en su eje 3: Más sociedad, mejor Estado, menciona en una de sus políticas que se debe “consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública”.

Desde el punto de vista social esta propuesta beneficia a los usuarios que reciben los servicios del Distrito, dado que se evalúa la eficiencia y eficacia administrativa que tiene cada uno de los servidores públicos dentro de la

institución, con la finalidad de elaborar una propuesta de actividades para la mejora de la gestión administrativa del Distrito.

En el ámbito económico se beneficia principalmente el Estado porque al contar con servidores públicos que cumplen con eficiencia y eficacia, se logra minimizar la cantidad de recursos en las direcciones distritales y no es necesario la contratación adicional de personal para ofrecer un servicio de calidad. Al mismo tiempo se beneficia el usuario porque se siente satisfecho, pues no tiene que trasladarse a otro lugar para recibir el servicio, ahorrando así tiempo y dinero.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre para una mejora continua y transformación organizacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el Plan Operativo Anual 2018 del Distrito de Educación 13D11 San Vicente Sucre.
- Diagnosticar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el área administrativa del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre, aplicando los respectivos indicadores para una mejora continua y transformación organizacional.
- Proponer acciones que mejoren el desempeño laboral de los servidores públicos en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13d11 San Vicente - Sucre permite una mejora continua y transformación organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Romero, López, Hernández y Caballero (2016) la gestión administrativa es aquella que coordina además de los recursos humanos y materiales, a los componentes tecnológicos. Todos estos son administrados conjuntamente para conseguir los objetivos de la organización. En relación con, Alvarado y Cevallos (2017) añaden que la gestión administrativa es una forma sistemática para realizar las funciones de una empresa o institución. La persona que realiza la gestión administrativa tiene gran responsabilidad ya que en sus manos tiene la responsabilidad para el normal funcionamiento y control de la entidad.

Así mismo Tubay *et al.*, (2016) señalan que la inadecuada gestión administrativa incide negativamente en la rentabilidad y calidad de los servicios que brinda una institución a sus usuarios y puede disminuir la posibilidad de obtener una mayor productividad en los procesos que se llevan a cabo para optimizar el servicio educativo.

La gestión administrativa es el conjunto de mecanismos que consisten en manejar todos los recursos en beneficio de la institución con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, por ende, se debe motivar al personal que labora en la entidad ya que un trabajador motivado puede realizar todas sus tareas administrativas.

2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Universidad Latina de Costa Rica (2017) mediante una publicación realizada sobre la importancia de la gestión administrativa en una empresa, menciona que este proceso es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma.

Así mismo Castañeda y Valdez (2016), mencionan que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y

políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. (p. 24)

Para lo antes expuesto se puede mencionar que la importancia de la gestión administrativa radica en que sin ella no existiría un correcto proceso de lo que se debe realizar para manejar adecuadamente los escasos recursos. Las funciones generales de la administración son las que facilitan la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa, estas funciones son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

2.1.2. OBJETIVO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Corvo (2018) afirma que el objetivo de la gestión administrativa es alcanzar las metas propuestas en la organización, esto se logra mediante la coordinación de las diversas gestiones que se generen, procesos administrativos y administración personal. Se basa en cuatro principios que son: el orden, la disciplina, la unidad de mando, y el fomento y valoración de la iniciativa en el personal.

Por otro lado, Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) señalan que el objetivo principal de la gestión administrativa es lograr la contribución y cooperación de todas las personas que son parte de la organización, de tal manera, que se alcancen plenamente los objetivos esperados.

La correcta gestión administrativa es la que permite alcanzar las metas que se proponen las empresas, por ello actualmente se aplica con el objetivo de coordinar eficientemente las actividades de los colaboradores y el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos entre otros. Cada empresa puede realizar de diferente forma sus actividades, pero todas utilizan la gestión administrativa con el fin de obtener mayor productividad.

2.1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Carrasco (2016) establece que entre las ventajas de la gestión administrativa se encuentran las siguientes:

- Aumento de la productividad
- Mantención saludable de las ganancias
- Ayuda a alcanzar las metas
- Generación de satisfacción a clientes y empleados
- Promoción para la toma de decisiones basadas en datos

Así como existen ventajas en la gestión administrativa, también se presentan desventajas, Reig (2017) señala que se pueden presentar los siguientes inconvenientes para un administrador en su gestión, específicamente en la administración pública:

- Se genera un gran volumen de documentación.
- Se debe cumplir exactamente en lo que se define por la ley, sin posibilidad a negociación.
- La carencia en la selección de un buen perfil para el trabajo, una mala selección puede ocasionar una deficiente dirección administrativa.
- Los procesos de pagos suelen ser extremadamente largos.

La gestión administrativa es una parte esencial en las empresas que les permiten coordinar correctamente sus actividades, su aplicación implica diferentes ventajas y desventajas. Entre sus ventajas se resalta su aporte a la optimización de los recursos disponibles en la producción de un bien o servicio, con la coordinación del equipo de trabajo, por otro lado, como desventaja se genera un costo adicional para la empresa debido a que debe ser realizada por una persona preparada en temas administrativos.

2.1.4. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los procesos administrativos son de vital importancia para el crecimiento de cualquier empresa, estos deben ser bien definidos y aplicables, son una

herramienta fundamental en la realización de las funciones administrativas y operativas que ayudan a trabajar con responsabilidad (Enríquez, 2016).

Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) manifiestan que el proceso administrativo y sus componentes, los cuales se detallan en el cuadro 2.1 resultan importantes para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

Cuadro 2. 1. Proceso de la gestión administrativa

COMPONENTES	DEFINICIÓN
Planeación	Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.
Organización	Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.
Dirección	Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.
Control	Es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan utilizar cada uno de los recursos que tiene la entidad de manera eficiente y eficaz, este proceso administrativo se compone de planeación, organización, dirección y control cada una con diferentes funciones que contribuyen al mejor funcionamiento de las instituciones.

2.2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Se entiende a la eficiencia como la necesidad de hacer las cosas correctamente haciendo énfasis en la utilización de los recursos de forma adecuada, establecen la relación de los recursos suministrados y los resultados recibidos (Calvo, *et al.*, 2018).

De acuerdo con el Código Orgánico Administrativo (COA, 2017) en su Art. 4.- Principio de eficiencia menciona que las actuaciones administrativas aplicarán

las medidas que faciliten el ejercicio de los derechos de las personas. Se prohíben las dilaciones o retardos injustificados y la exigencia de requisitos puramente formales, por ello la Asamblea Nacional (2008) mediante la redacción de la Constitución de la República señala en la sección primera. - Educación, art. 343 lo siguiente “El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente”.

Se comprende como eficiencia administrativa la inversión de un mínimo de recursos para alcanzar los objetivos que son planteados en la administración de una empresa u organización. La eficiencia se ve reflejada cuando existe una alta productividad en las actividades que realiza la administración, teniendo presente ciertos factores como el tiempo y los recursos utilizados.

2.2.1. IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con García, Galarza y Altamirano (2017) una eficiente administración les permite a las empresas tener sostenibilidad en el tiempo y competitividad en el sector que operen. Además, brindar eficiencia forma una parte esencial en el ahorro de los recursos, debido a que este influye en la disminución de los costos de operación.

Para Gómez (2015) la eficiencia es fundamental para garantizar un aumento de productividad en las empresas, este aspecto se puede lograr por diversos factores como proveer un sistema de incentivos a los empleados para que den su mejor esfuerzo en el puesto de trabajo, orientándose a los objetivos y políticas establecidos por la dirección.

La eficiencia administrativa toma una gran relevancia en las empresas, el ser eficientes les aporta un gran valor a sus resultados ahorrando recursos que podrían ser destinados a otras actividades. En el ámbito administrativo se considera importante la eficiencia porque mejora aspectos que permiten la reducción de procesos o actividades innecesarias al momento de ofrecer un servicio.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Para Cuyo (2015) las empresas eficientes tienen características que le permiten ser reconocidas entre las demás, entre estas características se mencionan las siguientes:

- Conocimiento y preocupación por satisfacer las necesidades expectativas y deseos de sus clientes.
- Diseño de planes de desarrollo y mejora continua.
- Definición clara de objetivos y adecuación de planes para garantizar su consecución.

River (2017) sin embargo resalta que, una persona eficiente es aquella que se caracteriza por ser puntual, cumplir con sus labores diarias y en vez de cinco tareas, este consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, es decir que hace uso eficiente de su tiempo.

Todas las empresas tienen diferentes características que les permiten identificarse como eficientes, sin embargo, se considera como puntos referenciales el uso mínimo del tiempo en el que puedan atender los requerimientos de los usuarios, así mismo se consideran los recursos invertidos para alcanzar los resultados más eficientes

2.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Según Aldrete (2018), los indicadores de eficiencia se determinan en función de la capacidad para ejecutar un trabajo en condiciones de economía de recursos y ajuste de tiempo. Los indicadores que se han de tener en cuenta son: la actividad de cada empleado o grupo de trabajo, la productividad, el tiempo dedicado a las aplicaciones y el tiempo medio por actividad o aplicación.

Por otro lado, Solari (2016), señala que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Como ejemplo se menciona: tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

La Universidad Técnica de Machala (UTMACH, 2015) en su instructivo para realizar evaluaciones del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual establece que, se debe efectuar sobre la base de indicadores, entre ellos el indicador de eficiencia, el cual expresa el grado de cumplimiento de los objetivos en función del uso de los recursos tiempo (50%) y financiero (50%), mide el rendimiento del recurso utilizado por objetivo, meta o proceso ejecutado.

Schalock, Verdugo, Lee, Lee, Loon, Swart y Claes (2015) recomiendan aplicar indicadores basados en evidencia de eficiencia ya que permite conocer los resultados buscados en relación a la utilización de recursos de la organización.

Determinar si existe eficiencia en las operaciones dentro de una organización se ha vuelto una parte imprescindible en el éxito de esta, la evaluación de eficiencia permite conocer en que se está fallando y en que se podría mejorar. Para evaluar la eficiencia se deben considerar diversos indicadores, los cuales pueden variar de acuerdo con el bien o servicio que se produce, estos indicadores tienen como finalidad evaluar el logro de los objetivos que han sido establecidos por la organización.

2.3. EFICACIA ADMINISTRATIVA

Según Calvo *et al.*, (2018) la eficacia se mide por el logro de los objetivos organizacionales, su importancia radica en que su evaluación permita determinar las causas incidentes en la toma de decisiones y dar posibles soluciones al problema.

Con referencia a ello Armijo y Jiménez (2017) señala que la eficacia es un indicador de desempeño que da a conocer el grado de cumplimiento de una organización, sin referirse al costo de los mismos.

Para Andrade y Vera (2018), el término de eficacia se conoce como el cumplimiento en cuestión de periodos establecidos dentro de una planificación, hecho que determina el éxito organizacional, puesto que la base de una programación en la consecución de sus objetivos en los plazos establecidos.

Podemos señalar entonces que, la eficacia se define como el cumplimiento de los objetivos que han sido establecidos mediante una planificación, es decir que

una actividad administrativa es eficaz cuando se cumplen todas las metas que han sido previamente establecidas.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA EFICACIA ADMINISTRATIVA

Para Capote (2018) la eficacia es de gran importancia para el personal que labora en una organización, una persona que es eficaz puede desarrollar los siguientes aspectos:

- Desarrollar planes de acción
- Asumir la responsabilidad de sus decisiones
- Asumir la responsabilidad de comunicación.
- Se centra en oportunidades en vez de problemas.

Por lo tanto, la eficacia administrativa a la hora de prestar los nuevos servicios públicos tiene mayor incidencia, al constituir aquellos los indicadores más ilustrativos en lo relativo a la mejora de la calidad de vida (Cortázar, 2015).

La importancia de la eficacia administrativa radica en que los trabajadores pueden cumplir con diversas actividades con el fin de dar un buen servicio, para lograr los objetivos y alcanzar el rendimiento de la institución con la finalidad que los usuarios se sientan satisfecho y recurra a la institución.

2.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICACIA ADMINISTRATIVA

Según Quintero, Ruiz, Bermúdez y González (2017) en una organización o empresa la eficacia se caracteriza por no incluir a los recursos, al considerarlos se está evaluando también la eficiencia de la organización.

Las empresas que tienen eficacia en sus labores se caracterizan por fomentar la innovación, ya que se exige que la persona sea crítica y piense por si misma; para de este modo poder lograr su mayor objetivo, alguien que es eficaz trata de alcanzar el éxito, sin enfocarse en los posibles fracasos (Zapero, 2016).

La eficacia administrativa se caracteriza principalmente por cumplir con los objetivos que se establecen en la empresa, al momento de evaluar la eficacia no solo se considera la optimización que se tuvieron en los recursos, También se considera que los miembros de la organización cumplan con los objetivos propuestos.

2.3.3. INDICADORES DE EFICACIA ADMINISTRATIVA

Los indicadores de eficacia están relacionados con los motivos de acierto o con la capacidad para la consecución de una actividad. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes tras la venta realizada o del servicio percibido (Aldrete, 2018).

Con referencia a lo antes mencionado, para Solari (2016) la eficacia consiste en hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Como ejemplo de indicador de eficacia es el grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Sin embargo, al evaluar la eficacia de un Plan Estratégico y de un Plan Operativo Anual se hace necesario la utilización de indicadores de eficacia permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y el porcentaje de la meta ejecutada (UTMACH, 2018). Por otra parte, tomando como referencia la aplicación de indicadores basados en evidencia Schalock *et al.*, (2015) señalan que la evaluación con indicadores de eficacia permite conocer el cumplimiento de los resultados buscados de la organización.

Un indicador de eficacia mide el logro de los objetivos organizacionales, por ello es esencial saber las operaciones de las instituciones, el medir su eficacia muestra la capacidad de la realización de las tareas en los trabajos, es decir conocer los requerimientos de los usuarios.

2.4. SERVICIO PÚBLICO

Para Huapaya (2015) el servicio público es una actividad administrativa prestacional de titularidad estatal implica siempre una limitación o sacrificio de la libertad de empresa: el Estado asume la potestad de ejercer la actividad económica, o de entregarla en concesión a particulares, mientras que para Herrera (2017) “son todas las prestaciones y actividades que a través de la administración pública se regulan y satisfacen necesidades, permitiendo que los ciudadanos accedan a un derecho”.

El servicio público es una función ejercida por personas denominadas servidores públicos, los cuales tienen como finalidad satisfacer necesidades colectivas.

Este tipo de servicio se ejerce a través del Estado, el cual es el que proporciona los recursos necesarios para ofrecer la atención requerida en la sociedad.

2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Tal como lo indica Dromi (2016) son numerosas las calificaciones que sobre el tema pueden formularse, a la luz de criterios políticos, jurídicos, sociológicos, económicos, etc. Son útiles a los efectos didácticos, pero no constituyen ningún dato esencial de naturaleza sustantiva.

Así pueden ser considerados:

- a. Servicios públicos con o sin competencias administrativas, es decir según requieran o no para su prestación el ejercicio potestades o prerrogativas de poder público.
- b. Servicios públicos propio o impropio, según lo preste el Estado o alguna persona privada, sin en este último caso actividades individuales de interés público.
- c. Servicios obligatorios o facultativos, según la exigibilidad o necesidad de su prestación.
- d. Servicios *uti universo* o *uti singuli*, según que sus destinatarios sean toda la comunidad o un sector de administrados, respectivamente.
- e. Servicios de gestión pública o privada, según sea el titular de la prestación.

Los servicios públicos se clasifican de acuerdo con el fin que son dirigidos, entre los servicios que son más reconocidos se encuentra la educación, la salud, los judiciales, los servicios básicos, entre otros. La clasificación de los servicios facilita al Gobierno establecer medios para satisfacer las necesidades de interés general.

2.5. SERVIDORES PÚBLICOS

Vásquez (2015) define al servidor público como toda persona natural que presta sus servicios legalmente en relación de dependencia nombrado o contratado por servicios ocasionales, que labora en las instituciones, entidades y organismos del Estado y del sector privado.

El funcionario público ejerce un sinnúmero de obligaciones que le exige desarrollar sus actividades laborales bajo las normativas, leyes o reglamentos que emite el Estado, es por esta razón que debe atenerse a lo que establecen las leyes que están descritas en la Constitución de la República, por otro lado, el servidor público se encuentra en la obligación de brindar un servicio de calidad con calidez, a fin de brindar bienestar a la sociedad. La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su art. 229 menciona que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Por otro lado, la Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015) afirma que los servidores públicos son los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Se entiende por servidor público a aquella persona que ejerce una actividad laboral en el sector público en entidades o instituciones que pertenecen al Estado, también son los que administran y responden a las demandas que plantea la sociedad para mejorar las condiciones de vida, estas respuestas son ejercidas mediante los denominados servicios públicos. Es necesario que el servidor público posea diversas habilidades que le permitan un mejor desempeño, logrando que el usuario se sienta satisfecho.

2.6. USUARIO

Cerioni (2015) señala que el usuario es el consumidor de un servicio, mientras que el usuario de un servicio público es consumidor del servicio que el Estado en calidad de entidad política, ha decidido de distribuir directamente, o porque se trata de un servicio connatural a la soberanía misma o porque se considera esencial a la existencia y desarrollo de la persona humana. Luego, si el usuario es el habitante del mercado, el usuario de los servicios públicos es un habitante

exclusivo de aquel mercado, mejor dicho, es el habitante para quien aquel mercado ha sido creado al fin de ser tutelado de manera mayor como persona y ciudadano.

Con referencia a lo antes mencionado, Painn (2016) establece el siguiente concepto de usuario “es para quien se crean o se diseñan tanto los productos como los servicios que pueda ofrecer una empresa. Y de ello extrae un beneficio funcional”. Por otra parte, Merino (2018) añade el siguiente concepto “El usuario es el personaje principal en los escenarios de la prestación de servicios, a quien se debe atender con calidad, oportunidad y eficiencia, para satisfacer sus expectativas; él es quien determina el nivel de excelencia de una organización” (p. 17).

El usuario es aquella persona que percibe un servicio público proporcionado por el Estado, a diferencia del sector privado si se percibe un servicio este es denominado cliente. Usuario es una denominación utilizada con mucha frecuencia para referirse a aquellas personas que reciben un servicio y no pagan ningún valor para poder recibirlo.

2.7. ESTRATEGIA

Cobo y Valdivia (2017) definen a la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Para López (2015) la estrategia es el medio a través del cual una empresa define sus objetivos, adaptándose a un entorno cambiante, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo.

Por lo consiguiente Maldonado, Benavides y Buenaño (2017) manifiestan que la estrategia permite diseñar la trayectoria para llegar al objetivo satisfactoriamente, siempre que sean incontrollables e impredecibles para el adversario. Además, entran en juego las relaciones entre todos los posibles actores, el rol del otro se constituye fundamental para la formulación de la estrategia.

La estrategia es un plan de mecanismo para dirigir asuntos de varias actividades con la finalidad de obtener credibilidad para la empresa y así generar la satisfacción del cliente de manera que baje la competitividad del entorno y así alcanzar los objetivos propuestos. La estrategia de una empresa puede ser mejor que otra, sin importar el tamaño, es decir, no afecta si es grande para salir adelante.

2.8. INSTITUCIONES PÚBLICAS

Según Cuamatzi (2018) las empresas públicas son entidades donde el propietario es el estado y suelen persiguen fines sociales por encima del lucro, como ejemplo de empresas públicas se encuentran las petroleras, bancarias, eléctricas, entre otras.

Por otro lado, para Ure (2016) las instituciones públicas democráticas deben estar al servicio de los ciudadanos, actuar de manera abierta, transparente, inclusiva, y empoderar a la comunidad

Las instituciones públicas son organismos de índole social que prestan servicios públicos a la ciudadanía con el fin de satisfacer las necesidades de la colectividad, a su vez tienen el propósito de preservar los bienes del Estado y así contribuir con el desarrollo de las actividades y regirse por las ordenanzas gubernamentales.

2.8.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, 2009) en el primer párrafo del artículo 4 menciona:

“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

Con referencia a lo mencionado anteriormente la Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección octava.- Sistema financiero, art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las instituciones públicas del Ecuador son entidades creadas por el Gobierno para prestar bienes o servicios públicos que satisfagan las necesidades de la población. En el país existen diversos tipos de instituciones públicas, entre ellas se mencionan: las empresas públicas, las entidades financieras, entidades autónomas, entre otros.

2.9. DISTRITOS DE EDUCACIÓN

De acuerdo con el manual operativo de Distrito de Educación, los Distritos se definen de la siguiente manera “dependencia técnica responsable de orientar los procesos pedagógicos y administrativos para garantizar la calidad educativa en los centros educativos de su jurisdicción” (Ministerio de Educación de la República Dominicana, 2018).

Otro aspecto que resalta Rodríguez (2015) es que el Distrito es el órgano de mayor trascendencia en la consolidación de la descentralización del Sistema, y constituye el órgano rector o de gobierno inmediato de las escuelas. Las escuelas agrupadas en un Distrito Educativo comparten una demarcación territorial.

Por otra parte, mediante el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2012) en su artículo 3 referente al nivel distrital intercultural y bilingüe del capítulo 2 denominado de los niveles de gestión del sistema nacional de educación establece como definición de los distritos lo siguiente “Es el nivel de gestión desconcentrado, encargado de asegurar la cobertura y la calidad de los servicios educativos del Distrito en todos sus niveles y modalidades, desarrollar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del Distrito”.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de

Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. El proceso de desconcentración inició desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, mediante procesos de reestructuración institucional (Ministerio de Educación, 2015).

Los distritos de educación son unidades administrativas, creadas por el Estado, mediante un proceso de desconcentración en el país, con la finalidad de brindar servicios educativos cercanos a la ciudadanía, considerando como punto principal agilizar el proceso de trámites en la obtención de documentos.

2.9.1. BENEFICIOS DE LOS DISTRITOS

Según la Ministerio de Educación (2012) la creación de zonas, distritos y circuitos proporciona los siguientes beneficios:

- Con los nuevos niveles administrativos de planificación, el Estado está más cerca a la ciudadanía. Nunca más una persona tendrá que buscar los servicios fuera del lugar de residencia.
- Garantizan equidad territorial pues los servicios y su administración se planificarán desde el territorio, acorde a las demandas de la ciudadanía para alcanzar estándares de calidad de vida y de esta manera lograr el Buen Vivir.
- Se realiza una mejor gestión y optimización de recursos en el territorio.
- Servicios cercanos a la ciudadanía con fácil acceso y una prestación permanente.
- Nos permiten una planificación y organización nacional con una visión territorial. Es decir, pensando en las especificidades de todos los rincones de la patria.

2.9.2. DISTRITO 13D11 SAN VICENTE – SUCRE

Dentro de los 140 Direcciones Distritales, se encuentra el Distrito Educativo 13D11 San Vicente - Sucre, el cual ha implementado conjuntamente a los demás distritos del MINEDUC la política de calidad: “Proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, a la comunidad educativa, logrando la satisfacción del

usuario a través de un proceso de mejora continua” bajo los indicadores de calidad de eficiencia y eficacia (Distrito 13d11 San Vicente – Sucre, 2017).

Mediante el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación en su capítulo uno denominado Proceso Gobernante se establece en el artículo 42 que la misión de una dirección distrital es: “Diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos del distrito, en todos sus niveles y modalidades, desarrollar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del distrito, gestionar las actividades de los circuitos educativos intercultural y o bilingües de su territorio y ofertar servicios a la ciudadanía con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva con pertinencia cultural que responda a necesidades educativas especiales” (Ministerio de Educación, 2012)

2.9.2.1. OBJETIVOS

- Incrementar la cobertura en Educación Inicial
- Incrementar la cobertura en Educación General Básica
- Incrementar la cobertura en Bachillerato
- Reducir la brecha de acceso a la educación de jóvenes y adultos con rezago escolar.
- Incorporar la pertinencia cultural y lingüística en todos los niveles del sistema educativo. Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con necesidades educativas especiales (asociadas o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema educativo.
- Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Educación con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Educación
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Educación (Distrito 13d11 San Vicente – Sucre, 2017).

2.10. PLAN DE MEJORA

Villavicencio, Gisbert y Pérez (2017) describe a un plan de mejora como un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y

eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal, esto genera una sinergia que contribuye al progreso constante.

A su vez Espinel (2017) en su publicación menciona que los planes de mejoramiento consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Un plan de mejora se define como un instrumento que se utiliza para conocer los pasos a seguir para mejorar el servicio prestados en determinada institución, teniendo como vitales beneficiarios a los usuarios ya que estos reflejan la necesidad de implementar diferentes cambios positivos en la organización.

2.10.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA

Existen ventajas y desventajas que se presentan al elaborar un plan de mejora, las mismas que se puntualizan en el cuadro 2.2.

Cuadro 2. 2. Ventajas y desventajas del plan de mejora.

AUTORES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
González (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. • Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. • Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas. • Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. • En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy

	<p>es de vital importancia para las actuales organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. • Permite eliminar procesos repetitivos. 	<p>conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay que hacer inversiones importantes.
<p>Torres y Callegari (2016)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la implementación • Requerimiento y disponibilidad del personal • Presencia de elementos de burocracia
<p>Medina (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de desempeño, se puede identificar las necesidades y falencias en los diferentes procesos, lo que hace que los esfuerzos se concentren de forma puntual a estas falencias. • Es una herramienta en donde se pueden evidenciar resultados fácilmente si se realiza con prontitud. • Los planes de mejoramiento desarrollan integralmente al empleado, generando cambios positivos que benefician a la empresa en temas de competitividad. • Forma empleados basado en las necesidades y objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar enfocado en una sola área de la empresa nos puede hacer perder el enfoque de interdependencia que tienen todas las áreas organizacionales • Requieren una inversión importante tanto económica como laboral para lograr obtener los resultados requeridos. • En ocasiones se convierte en un proceso largo y tedioso para algunas empresas

Estos son puntos importantes para tener en consideración a la hora de elaborar un buen plan de mejora, ya que se busca mejora de forma eficiente y eficaz ciertos procesos dentro de una institución, de tal manera que reflejan puntos importante como adaptación a procesos, mayor productividad, niveles de satisfacción, mejoras a corto plazo, formación del personal, y grado de fiabilidad de los procesos, así mismo presenta algunos impedimentos a la hora de realizar un plan de mejora como que se requiere la participación de toda la organización no solo por áreas, puede ser un proceso largo y en ocasiones presenta altos costos en la implementación.

2.10.2. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA

El Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana (2017) en su libro menciona que los componentes de un plan de mejora son:

- **Objetivos (específicos):** Definen claramente el resultado que se pretende alcanzar con las acciones de mejora que se ejecutarán.

- **Áreas de mejora priorizadas:** Las áreas de mejora que son seleccionadas para incluirlas en el plan luego de analizar la importancia que tienen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la posibilidad de ejecutarlas y de obtener los recursos necesarios para su implementación y el impacto en los resultados de la gestión.
- **Metas:** Representan el objetivo a alcanzar o el cambio deseado en un plazo determinado.
- **Actividades:** Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
- **Responsables:** Se refiere a la persona, unidad o equipo a quien(es) corresponde o se le asigna la responsabilidad de ejecutar una o varias de la(s) acción (es) de mejora.
- **Capacidad de ejecución:** Se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos u otros que se van a necesitar y las alianzas que se puedan realizar.
- **Indicadores:** Son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y los objetivos, a partir de los resultados esperados. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- **Productos:** Se refiere a los resultados concretos a alcanzar como consecuencia de la mejora.
- **Fecha inicio/fin:** Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar. Esto es importante porque hay acciones que, por su naturaleza, podrán realizarse inmediatamente, pero otras de mayor complejidad y recursos requerirán más tiempo para su realización.
- **Medios de verificación:** Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.

El Ministerio de Educación (2017) también presenta algunos de los componentes de un plan de mejora

1. Los problemas priorizados.
2. Las metas: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.

3. Las acciones concretas: para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
4. Los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. Responsables: es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además, se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
6. El seguimiento permanente: permite realizar los ajustes necesarios.
7. Los resultados: evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

2.10.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- **Consensuadas:** Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- **Coherentes:** Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- **Realistas:** Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles:** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original (Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana, 2017).

Las características del plan de mejora son las directrices orientadas a mejorar los servicios brindados por las entidades de tal manera que la calidez y calidad sea el principal elemento que refleja las mejoras de los servicios percibidos.

2.10.4. PASOS DE ELABORACIÓN PARA UN PLAN DE MEJORA

Para la correcta elaboración de un plan de mejora es necesario cumplir con ciertos pasos. En el cuadro 2.3 se presentan los pasos indicados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2015).

Cuadro 2. 3. Pasos de elaboración para un plan de mejora

PASOS	CONTEXTO
Identificar el área de mejora	Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.
Detectar las principales causas del problema	La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación.
Formular el objetivo	Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.
Seleccionar las acciones de mejora	El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.
Realizar una planificación	El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras.
Seguimiento del plan de mejoras	El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

Los pasos para la elaboración del plan de mejoras es la forma eficiente y productiva que proponen una ruta en diferentes etapas, actividades o pasos para lograr un mejoramiento continuo en el servicio, las mismas que ayudan a conducir a los resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se la realizó en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre ubicado en las calles Octavio Viteri y Marañón junto a la Escuela Modelo, de la ciudad de Bahía de Caráquez.



Foto 3. 1. Mapa satelital del Distrito de Educación 13d11 San Vicente – Sucre

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación se desarrolló en un período de nueve meses, correspondientes a la etapa de ejecución.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: Eficiencia y eficacia.

VARIABLE DEPENDIENTE: Propuesta de actividades para la mejora continua y la transformación organizacional.

3.4. MÉTODOS

Los métodos son la vía para llegar a la meta, por lo cual la elección del método adecuado permitió conocer la realidad del problema, de manera que se aplicaron los siguientes:

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2017) la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. Se aplicó este método, puesto que permitió de los conocimientos previamente establecidos obtener información directa de la influencia que tiene la eficiencia y eficacia de los servidores públicos sobre la mejora continua y transformación organizacional, se utilizaron conceptos definidos de la literatura investigativa creando un marco de referencias, para identificar como repercute el desempeño laboral en ofrecer servicios de calidad.

- **MÉTODO INDUCTIVO**

Para Rodríguez *et al* (2017) es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. La aplicación del método inductivo fue de gran ayuda para ponerse en contacto directo con el objeto de estudio, puesto que permitió evaluar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre, a través de entrevistas e indicadores de evidencia que permitieron determinar las causas y efectos de la problemática, además se propuso acciones para la mejora continua y transformación organizacional.

MÉTODO ANALÍTICO

El método analítico es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos para luego analizar las causas, la naturaleza y los efectos del objeto de estudio (Cuaical, 2015). Aplicando este método se logró el análisis de las funciones de los servidores públicos para la propuesta de estrategias que mejoran la eficiencia y eficacia administrativa del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre.

3.5. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación son un conjunto de herramientas que permiten un acercamiento a la realidad, estas se escogen después de establecer la metodología de la investigación para estudio. Es importante respetar los pasos para evitar complejidad al momento de comprobar la hipótesis (Robles, 2017).

ENTREVISTA

De acuerdo con Pilar (2016) la entrevista es una técnica que consiste en obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Esta técnica permitió obtener por parte de la directora del distrito de Educación 13D11 información detallada de las actividades administrativas que ejercen los servidores públicos.

INDICADORES

Roncancio (2018) define lo siguiente “un indicador de gestión o indicador de desempeño es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos”. Esta técnica de investigación sirvió como base para hacer una comparación entre las actividades que han sido planificadas mediante el Plan Operativo Anual 2018 de la institución y las que han sido cumplidas por los servidores públicos durante dicho período.

Para evaluar la eficiencia y eficacia se aplicaron las siguientes fórmulas establecidas por la UTMACH (2015):

- **Indicador de eficacia:** Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, muestra el porcentaje de la meta ejecutada.

Eficacia= (Meta ejecutada / Meta programada)

- **Indicador de eficiencia:** Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos en función del uso de los recursos tiempo (50%) y financiero (50%), mide el rendimiento del recurso utilizado por objetivo, meta o proceso ejecutado.

Eficiencia = ((Tiempo programado / Tiempo ejecutado *0,50) + (Costo programado / Costo ejecutado * 0,50)) * Resultado del Indicador de Eficacia

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para Giner (2017) el tipo de investigación que se vaya a utilizar depende de los objetivos que se estén planteando en la investigación, por ello es necesario conocer las características de cada uno de ellos, la investigación puede utilizar un solo tipo o la combinación de más de uno. Con la presente investigación se realizaron tres tipos de investigaciones que son de campo, bibliográfica y descriptiva. Estos tipos de investigación permitieron obtener información del objeto de estudio para estudiarlo y examinarlo.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según Cajal (2018) la investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información de un laboratorio o lugar de trabajo, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados. Este tipo de investigación se aplicó para recopilar información relevante del lugar de los hechos, es decir donde se genera el objeto de estudio.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información (Matos, 2018). Este tipo de investigación se utilizó para tener argumento técnico y científico de investigación, se obtiene por medio de fuentes

bibliográficas que se encuentran en revistas científicas, libros, artículos, páginas web, entre otros.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Martínez (2018) señala que la investigación descriptiva es el procedimiento usado en la ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar. La investigación descriptiva permitió detallar las características esenciales de la eficiencia y eficacia ofrecida de los servidores públicos que laboran en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre.

3.7. HERRAMIENTAS

ESCALA DE LIKERT

Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Se compone por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto. Los perfiles o ítems representan la propiedad que el investigador está interesado en medir (Bedoya, 2017). Esta herramienta permitió medir el grado de cumplimiento de las actividades de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre.

3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. Analizar el Plan Operativo Anual 2018 del Distrito de Educación 13D11 San Vicente Sucre.

- Se envió un oficio a la directora del Distrito de Educación por parte de la directora de Carrera de Administración Pública para que preste todas las facilidades a la investigación que se ejecutó en dicha institución.
- Se revisó el Plan Operativo Anual 2018 del Distrito de educación 13D11 San Vicente-Sucre.
- Se analizó el Plan Operativo Anual 2018 del Distrito de educación 13D11 San Vicente-Sucre.

En esta fase se envió un oficio a la directora del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre por parte de la Directora de Carrera para que permitiera desarrollar el trabajo de investigación y acceder a la información necesaria donde se revisó el debido Plan Operativo Anual de manera que los autores conocieron las actividades planificadas y procedieron a analizar cada una de ellas.

FASE 2. Diagnosticar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el área administrativa del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre, aplicando los respectivos indicadores para una mejora continua y transformación organizacional.

- Se realizó una entrevista al director del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.
- Se aplicaron indicadores para verificar el cumplimiento de las actividades asignadas del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.
- Se analizaron los datos obtenidos.

Se realizó una entrevista a la directora del Distrito 13D11 San Vicente-Sucre, en la que se obtuvo información necesaria que ayudó a conocer el grado de eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito, después de esto los autores tuvieron la posibilidad de diseñar indicadores que les permitieron evaluar las actividades programadas de la institución, por último, se analizó toda la información recopilada.

FASE 3. Proponer acciones que mejoren el desempeño laboral de los servidores públicos en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.

- Se diseñó un plan de mejora con acciones que mejoran la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de educación 13D11 San Vicente-Sucre.
- Se llevó a cabo la sociabilización del plan de mejora con los autores de la investigación.

Mediante esta fase se implementó un plan de mejora a la problemática que se encontró en el área administrativa del Distrito de educación 13D11 San Vicente-Sucre, el cual contiene los componentes necesarios como: los problemas, las metas, las acciones concretas, los recursos, responsables, el seguimiento permanente y los resultados, el mismo que se sociabilizó con los autores de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro de este capítulo se presentaron los resultados obtenidos en la evaluación de la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre. Los resultados de la investigación se obtuvieron mediante técnicas y herramientas aplicadas en concordancia a los objetivos planteados.

4.1. ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL 2018 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE – SUCRE

Se procedió a realizar un oficio dirigido a la directora del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre para solicitar el Plan Anual Operativo (POA) 2018, una vez aceptado se tuvo acceso a la información, se analizaron las metas planificadas durante ese período por los servidores públicos.

Elaborar el Plan Operativo Anual 2018 del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre, es una responsabilidad de las direcciones distritales conforme al Ministerio de Educación (2017) mediante el Acuerdo No. 020-12 publicado en el registro oficial el 7 de marzo del 2012 denominado estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, se establece en el artículo 42, numeral 3, literal b: Atribuciones y responsabilidades de las direcciones distritales: “Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección Distrital considerando las necesidades de los circuitos educativos del distrito.”

A partir del análisis de las actividades planificadas se presenta el POA 2018 del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre con las respectivas metas, tiempo y presupuesto planificado para ese período.

Cuadro 4. 1. Plan Anual Operativo del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre

MINISTERIO DE EDUCACIÓN												
PLAN OPERATIVO ANUAL - 2018												
DIRECCIÓN DISTRITAL 13D11 SAN VICENTE - SUCRE												
PROGRAMA (Esigef)	NOMBRE PROGRAMA	NOMBRE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD POA	PRODUCTOS	INDICADOR OPERATIVO	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN DE LA META	METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO	
							TOTAL PLANIFICADA	TOTAL ALCANZADA	TIEMPO PLANIFICADO	TIEMPO EJECUTADO	TOTAL PLANIFICADO	TOTAL DEVENGADO
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Provisión de recursos necesarios para la normal operación institucional	Jubilación Patronales	Número Direcciones y Divisiones beneficiadas de servicios básicos	MENSUAL	12	11	12	12	\$ 2 660.60	\$ 2 660.60
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Direcciones y Divisiones beneficiadas con servicios básicos	Número Direcciones y Divisiones beneficiadas de servicios básicos	MENSUAL	12	11	12	12	\$ 20 124.59	\$ 20 124.59
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Edificios de la Zonal/Distrito dotados de seguridad y vigilancia	Número de edificios de la Zonal/Distrito dotados de seguridad y vigilancia	MENSUAL	12	11	12	12	\$ 34 067.72	\$ 34 067.72
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y	Pasajes, viáticos y subsistencias para los funcionarios	Número de funcionarios a quienes se les ha pagado pasajes, viáticos y subsistencias	MENSUAL	18	17	12	12	\$ 4 564.94	\$ 4 564.94

			sus unidades administrativas									
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Flota vehicular operativa	Porcentaje de flota vehicular con mantenimiento	TRIMESTRAL	4	2	4	4	\$ 20 038.35	\$ 20 038.35
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Reparación y Mantenimiento de la Infraestructura	Número de edificios dotados de mantenimiento	SEMESTRAL	1	1	2	2	\$ 20 157.20	\$ 20 157.20
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Mantenimiento de maquinarias y equipos excepto equipos informáticos	Número de maquinarias y equipos excepto equipos informáticos con mantenimiento	ANUAL	1	1	1	1	\$ 12 253.11	\$ 12 253.11
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Equipos Informáticos con mantenimiento correctivo y preventivo	Número de equipos informáticos que se han dotado de mantenimiento correctivo y preventivo	SEMESTRAL	1	1	2	2	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00

1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Materiales de Oficina	Número de Direcciones y Divisiones beneficiadas con suministros de oficina	SEMESTRAL	2	2	2	2	\$ 10 517.95	\$ 10 517.95
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Servicio de Aseo	Número de Direcciones y Divisiones beneficiadas con el servicio de aseo	MENSUAL	11	10	12	12	\$ 3 634.13	\$ 3 634.13
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Pago de tasas generales, impuestos	Porcentaje del pago de tasas generales, impuestos, contribuciones y seguros	-	2	2	2	2	\$ 2 994.01	\$ 2 994.01
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y proveer de bienes y servicios	Pagos por sentencias judiciales	Pagos por sentencias judiciales	Número de sentencia judiciales	ANUAL	2	2	1	1	\$ 330 401.70	\$ 330 401.70
1	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Administrar y garantizar la gestión del talento humano	Garantizar la gestión y fortalecimiento del talento humano	Seguros de fidelidad para los funcionarios	Número de beneficiarios con el seguro de fidelidad	ANUAL	40	40	1	1	\$ 3 908.06	\$ 3 908.06
55	EDUCACIÓN INICIAL	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las	Pago por jubilación a ex funcionarios	Pago por jubilación a ex funcionarios	Número Direcciones y Divisiones beneficiadas	MENSUAL	12	11	12	12	\$ 31 798.87	\$ 31 798.87

		instituciones de educación inicial			de servicios básicos							
55	EDUCACIÓN INICIAL	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de educación inicial	Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Educación Inicial	IE de Educación Inicial Intercultural dotadas de servicios para su operación	Número de IE de Educación Inicial Intercultural dotadas de servicios para su operación	MENSUAL	60	51	12	12	\$ 13 101.59	\$ 13 101.59
56	EDUCACIÓN BÁSICA	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de educación general básica	Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Educación Básica	IE de Educación Básica Intercultural dotadas de servicios para su operación	Número de IE de Educación Básica Intercultural dotadas de servicios para su operación	MENSUAL	1 104	1 013	12	12	\$ 108 453.06	\$ 108 453.06
57	BACHILLERATO	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de bachillerato	Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Bachillerato	IE de Bachillerato Intercultural dotadas de servicios para su operación	Número de IE de Intercultural dotadas de servicios para su operación	MENSUAL	192	160	12	12	\$ 84 214.03	\$ 84 214.03
57	BACHILLERATO	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de educación inicial	Provisión de recursos de fondos rotativos para la normal operación de las instituciones de bachillerato (unidades educativas de producción).	IE de Bachillerato Intercultural dotadas de servicios para su operación	Número de IE de Intercultural dotadas de servicios para su operación	MENSUAL	12	10	12	12	\$ 15 000.00	\$ 15 000.00

57	BACHILLERATO	Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de educación inicial	Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Bachillerato	IE de Bachillerato Internacional dotadas de servicios para su operación	Sumatoria de IE de Bachillerato Internacional dotadas de servicios para su operación	ANUAL	12	10	1	1	\$ 12 828.76	\$ 12 828.76
60	INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Infraestructura física a todos los niveles	Garantizar el Servicio de Seguridad y Vigilancia de las Instituciones Educativas	IE dotadas del servicio de seguridad y vigilancia	Número de IE dotadas del servicio de seguridad y vigilancia	MENSUAL	96	74	12	12	\$ 337 271.00	\$ 337 271.00
60	INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Infraestructura física a todos los niveles	Garantizar el Servicio de Limpieza de las Instituciones Educativas	IE dotadas del servicio de limpieza	Número de IE dotadas del servicio de limpieza	MENSUAL	96	80	12	12	\$ 89 678,50	\$ 89 678.50
59	CALIDAD EDUCATIVA	Dotación del servicio de transporte escolar	Dotar de transporte escolar a las IE	IE dotadas del servicio de transporte escolar	Número de IE interculturales dotadas del servicio de transporte escolar	MENSUAL	12	8	12	12	\$ 16 406.57	\$ 16 406.57
59	CALIDAD EDUCATIVA	Dotación del servicio de transporte escolar	Implementar el Plan de Fortalecimiento de Bibliotecas Escolares	IE dotadas del servicio de biblioteca	Número de IE interculturales dotadas del servicio de Biblioteca	ANUAL	2	2	1	1	\$ 1 121.00	\$ 1 121.00
59	CALIDAD EDUCATIVA	Capacitaciones a niveles desconcentrados sobre procesos y sistemas de información relacionados con la gestión administrativa de la educación.	Capacitar a niveles desconcentrados sobre procesos y sistemas de información relacionados con la gestión administrativa de la educación.	Capacitaciones a niveles desconcentrados sobre procesos y sistemas de información relacionados con la gestión administrativa de la educación.	Número de capacitaciones efectuadas	ANUAL	24	24	1	1	\$ 14 784.00	\$ 14 784.00
59	CALIDAD EDUCATIVA	Titulación de bachilleres	Titulación de bachilleres	Títulos de Bachiller impresos	Número de alumnos titulados	MENSUAL	25	25	12	12	\$ 2 089.16	\$ 2 089.16

59	CALIDAD EDUCATIVA	Dotación de Uniformes para los estudiantes de las I.E. De la Dirección Distrital 13D11 San Vicente-Sucre	Dotación de Uniformes escolares	Estudiantes Interculturales dotados con Uniformes Escolares	Sumatoria de estudiantes Intercultural dotados con Uniformes Escolares	MENSUAL	19 379	19 379	12	12	\$ 513 685.86	\$ 513 685.86
59	CALIDAD EDUCATIVA	Dotación de servicio de Fletes y Maniobras	Almacenamiento y transporte de recursos educativos	Servicio de fletes y maniobras contratado	Número de servicios de fletes y maniobras contratado/ Total de servicio de fletes y maniobra requerido	MENSUAL	1	1	12	12	\$ 3 000.00	\$ 3 000.00
60	CALIDAD EDUCATIVA	Maquinarias y Equipos (arrendamientos)	Garantizar el Mantenimiento de Infraestructura de las Instituciones Educativas	IE Intercultural con mantenimiento de equipamiento y mobiliario	Número de IE Intercultural con mantenimiento de equipamiento y mobiliario	MENSUAL	2	2	12	12	\$ 798 512.30	\$ 798 512.30
60	CALIDAD EDUCATIVA	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización Vial - Navegación y Contra Incendio	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización Vial - Navegación y Contra Incendio	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización Vial - Navegación y Contra Incendio	Número de IE dotadas de insumos y suministros	MENSUAL	11	11	12	12	\$ 3 913.38	\$ 3 913.38
60	CALIDAD EDUCATIVA	IE Bachillerato Técnico con mantenimiento en infraestructura	Garantizar el mantenimiento en infraestructura a IE Bachillerato Técnico	IE con mantenimiento en infraestructura	Número de IE con BT dotadas de mantenimiento	MENSUAL	20	16	12	12	\$ -	\$ -
60	CALIDAD EDUCATIVA	IE Bachillerato Técnico maquinarias y equipamientos (instalaciones	Dotar de maquinarias y equipamientos (instalaciones mantenimiento y	IE dotar de maquinarias y equipos	Número de IE con BT dotadas de maquinaria y equipos	MENSUAL	12	12	12	12	\$ -	\$ -

		mantenimiento y reparación)	reparación) a las IE Bachillerato Técnico									
60	CALIDAD EDUCATIVA	IE Bachillerato Técnico herramientas y equipos menores	Dotar de herramientas y equipos menores a las IE Bachillerato Técnico	IE dotar con herramienta y equipos menores	Número de IE con BT dotadas de equipos y herramientas menores	MENSUAL	12	12	12	12	\$ -	\$ -
Leyenda: IE = Instituciones educativas BT = Bachillerato técnico												

En el análisis del POA se evidencia que en su elaboración se consideran los ejes de calidad, cobertura, derechos y gestión, los que tienen concordancia con los objetivos estratégicos institucionales vigentes, establecidos en el Acuerdo No. 020-12 por el Ministerio de Educación, estos son:

- Objetivo 1: Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años.
- Objetivo 2: Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- Objetivo 3: Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
- Objetivo 4: Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
- Objetivo 5: Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.
- Objetivo 6: Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación.
- Objetivo 7: Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
- Objetivo 8: Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

Otra interesante contribución en el ámbito POA, la constituye la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (2002), al establecer en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria. Con base en esta normativa, el Distrito de Educación elabora un POA estructurado de forma comprensible para que todos los servidores tengan conocimiento de lo que planea alcanzar la institución durante el año.

A través del análisis del Plan Operativo Anual 2018 de la Dirección Distrital 13D11 San Vicente – Sucre, se infiere que la institución concentra sus esfuerzos en cubrir gastos y necesidades de la administración central y de instituciones educativas a las que dirige. Sin embargo, no existe un claro enfoque de acciones que mejoren la calidad educativa, considerando los objetivos estratégicos institucionales.

4.2. DIAGNOSTICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE – SUCRE, APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA UNA MEJORA CONTINUA Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

Dentro de este análisis ha de considerarse la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre período 2019. Para lo cual se efectuó una entrevista con preguntas abiertas a la directora, (Anexo N°2), las novedades más relevantes son:

La directora manifestó que “el Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre empezó su funcionamiento en julio del 2013 y pertenece a la zona 4 de la provincia de Manabí, cabe mencionar que el distrito tiene a su cargo 128 instituciones entre fiscales, fiscomisionales y particulares ubicada en los cantones San Vicente y Sucre.

Con respecto al perfil de puestos que tienen los servidores, mencionó que el personal está capacitado para cumplir con cada uno de los requerimientos de los ciudadanos. Por eso, antes de contratar al personal se realiza la respectiva selección e inducción, para escoger al personal idóneo que se desempeñe en los diversos cargos, de tal manera que estén aptos para resolver cualquier dificultad que se les presente en sus labores. Además, destacó que cuando sus colaboradores empiezan a laborar en la institución se les realiza periódicamente evaluaciones, de tal manera que se conozca el desempeño de los mismos. Como principal herramienta de evaluación, la institución utiliza los formularios de desempeño proporcionados por el Ministerio de Trabajo”.

Indica además, que para alcanzar los objetivos planteados en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre se realiza la planificación al inicio del año en la que participan todos los colaboradores de las áreas administrativas y desarrollan una verificación del POA. Además, toman medidas para mitigar errores y tomar medidas preventivas en aras de cumplir todas las metas programadas.

Finalmente, mencionó ciertas estrategias que contribuyen al aumento de la eficiencia y eficacia de los miembros de la entidad, siendo las capacitaciones las que le permiten prepararlos para atender al usuario en sus requerimientos, esto ayuda a realizar los trámites en el menor tiempo y de la mejor manera; también destacó que esto no se podría lograr sin una excelente coordinación y sobre todo y que el trabajo en equipo es el plus que fortalece los servicios que brinda la institución.

Posteriormente, se utilizaron los indicadores para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas en el POA del 2018.

Cuadro 4. 2. Indicadores de eficacia y eficiencia

INDICADORES	CONCEPTO	FÓRMULA
EFICACIA	Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, muestra el porcentaje de la meta ejecuta.	$Eficacia = \frac{Meta\ ejecutada}{Meta\ programada}$
EFICIENCIA	Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos en función del uso de los recursos tiempo (50%) y financiero (50%), mide el rendimiento del recurso utilizado por objetivo, meta o proceso ejecutado.	$Eficiencia = \left(\frac{Tiempo\ programado}{Tiempo\ ejecutado} * 0,50 \right) + \left(\frac{Costo\ programado}{Costo\ ejecutado} * 0,50 \right)$ * Resultado del indicador de Eficacia

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, para conocer el rango de desempeño que posee cada actividad mediante la ejecución de las metas, tiempo y costo, se considera el siguiente rango para su evaluación:

- Iguales al 100% = EXCELENTE DESEMPEÑO.

- Entre 85% y 99% = BUEN DESEMPEÑO.
- Entre 61% y 84% = REGULAR DESEMPEÑO.
- Menor o igual a 60% = MAL DESEMPEÑO.

Cuadro 4. 3. Actividades con excelente desempeño.

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Reparación y Mantenimiento de la Infraestructura	Semestral	1	1	2	2	\$20 157.20	\$20 157.20	100%	100%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Mantenimiento de maquinarias y equipos excepto informáticos	Anual	1	1	1	1	\$12 253.11	\$12 253.11	100%	100%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Equipos Informáticos con mantenimiento correctivo y preventivo	Semestral	1	1	2	2	\$1 000.00	\$1 000.00	100%	100%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Materiales de Oficina	Semestral	2	2	2	2	\$10 517.95	\$10 517.95	100%	100%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Pago de tasas generales, impuestos	Anual	2	2	2	2	\$2 994.01	\$2 994.01	100%	100%
Pagos por sentencias judiciales	Pagos por sentencias judiciales	Anual	2	2	1	1	\$330 401.70	\$330 401.70	100%	100%
Garantizar la gestión y fortalecimiento del talento humano	Seguros de fidelidad para los funcionarios	Anual	40	40	1	1	\$3 908.06	\$3 908.06	100%	100%

Implementar el Plan de Fortalecimiento de Bibliotecas Escolares	IE dotadas del servicio de biblioteca	Anual	2	2	1	1	\$1 121.00	\$1 121.00	100%	100%
Capacitar a niveles desconcentrados sobre procesos y sistemas de información relacionados con la gestión administrativa de la educación.	Capacitaciones a niveles desconcentrados sobre procesos y sistemas de información relacionados con la gestión administrativa de la educación.	Anual	24	24	1	1	\$14 784.00	\$14 784.00	100%	100%
Titulación de bachilleres	Títulos de Bachiller impresos	Mensual	25	25	12	12	\$2 089.16	\$2 089.16	100%	100%
Dotación de Uniformes escolares	Estudiantes Interculturales dotados con Uniformes Escolares	Mensual	19.379	19.379	12	12	\$513 685.86	\$513 685.86	100%	100%
Almacenamiento y transporte de recursos educativos	Servicio de fletes y maniobras contratado	Mensual	1	1	12	12	\$3 000.00	\$3 000.00	100%	100%
Garantizar el Mantenimiento de Infraestructura de las Instituciones Educativas	IE Intercultural con mantenimiento de equipamiento y mobiliario	Mensual	2	2	12	12	\$798 512.30	\$798 512.30	100%	100%
Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización Vial - Navegación y Contra Incendio	Insumos - Bienes - Materiales y Suministros para la construcción - Eléctricos - Plomería - Carpintería - Señalización Vial - Navegación y Contra Incendio	Mensual	11	11	12	12	\$3 913.38	\$3 913.38	100%	100%
Dotar de maquinarias y equipamientos (instalaciones mantenimiento y reparación) a las IE Bachillerato Técnico	IE dotadas de maquinarias y equipos	Mensual	12	12	12	12	-	-	100%	-
Dotar de herramientas y equipos menores a las IE Bachillerato Técnico	IE dotas con herramienta y equipos menores	Mensual	12	12	12	12	-	-	100%	-

El cuadro 4.3 muestra las actividades que tienen el 100% de eficiencia y eficacia, por el motivo de cumplir con todas las actividades planificadas en el tiempo y costo presupuestado, es decir que poseen un excelente desempeño.

Los resultados de este cuadro evidencian el compromiso que tiene la institución ante lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) artículo 22, literal b, en el que determina que los servidores públicos deben cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.

Cuadro 4. 4. Actividades con buen desempeño.

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Provisión de recursos necesarios para la normal operación institucional	Jubilaciones Patronales	Mensual	12	11	12	12	\$2 660.60	\$2 660.60	92%	92%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Direcciones y Divisiones beneficiadas con servicios básicos	Mensual	12	11	12	12	\$20 124.59	\$20 124.59	92%	92%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Edificios de la Zonal/Distrito dotados de seguridad y vigilancia	Mensual	12	11	12	12	\$34 067.72	\$34 067.72	92%	92%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Pasajes, viáticos y subsistencias para los funcionarios.	Mensual	18	17	12	12	\$4 564.94	\$4 564.94	94%	94%
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Servicio de Aseo	Mensual	11	10	12	12	\$3 634.13	\$3 634.13	91%	91%

Pago por jubilación a ex funcionarios	Pago por jubilación a ex funcionarios	Mensual	12	11	12	12	\$31 798.87	\$31 798.87	92%	92%
Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Educación Inicial	IE de Educación Inicial Intercultural dotadas de servicios para su operación	Mensual	60	51	12	12	\$13 101.59	\$13 101.59	85%	85%
Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Educación Básica	IE de Educación Básica Intercultural dotadas de servicios para su operación	Mensual	1 104	1 013	12	12	\$108 453.06	\$108 453.06	92%	92%

En los resultados de estas actividades la institución evidencia un buen desempeño, dado que los indicadores de eficiencia y eficacia se encuentran en un rango de 85% a 99%. El cuadro muestra que no se cumplieron totalmente, sin embargo, tienen un buen desempeño por estar cerca del 100%.

Entre las actividades que poseen este rango, se destacan metas referentes a la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la administración central y las instituciones educativas.

Cuadro 4. 5. Programa de administración central

Actividad POA	Productos/ Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Asegurar la provisión de recursos y servicios para el correcto funcionamiento de la Zonal/Distrito y sus unidades administrativas	Flota vehicular operativa	Trimestral	4	2	4	4	\$ 20 038.35	\$ 20 038.35	50%	50%

La institución planificó proveer de recursos y servicios necesarios para el mantenimiento de la flota vehicular operativa por cuatro veces en el año, con un presupuesto de \$20 038.35, sin embargo; solo se logró ejecutar en dos ocasiones, utilizando el 100% del tiempo y costo planificado. En consecuencia,

no se cumplió con la totalidad de la meta, obteniendo un 50% de eficiencia y eficacia, es decir que posee un mal desempeño en esta actividad.

Los resultados muestran que la institución no cumple con lo dispuesto en el Acuerdo No. 042-CG-2016 del Reglamento sustitutivo para el control de los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, en su artículo 9 menciona que el mantenimiento y la reparación de los vehículos debe efectuarse en los talleres de la institución, en caso de haberlos. El mantenimiento preventivo, periódico y programado es responsabilidad del encargado de la unidad de transportes y del conductor, quienes mediante acta de entrega recepción, son corresponsables del mantenimiento, custodia y uso del mismo.

Cuadro 4. 6. Programa de bachillerato

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de actualización de la meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Bachillerato	IE de Bachillerato Intercultural dotadas de servicios para su operación	Mensual	192	160	12	12	\$84 214.03	\$84 214.03	83%	83%

El Distrito de Educación planificó para esta actividad dotar de servicios para su operación a 192 instituciones educativas de bachillerato intercultural, en el período de 12 meses y con un presupuesto de \$82 214.03 no obstante, solo se logró ejecutar en 160 instituciones educativas, ocupando en su totalidad el tiempo y costo presupuestado. En función de los indicadores, el resultado corresponde a regular desempeño, dado que tienen el 83 % de eficiencia y eficacia.

Cuadro 4. 7. Programa de bachillerato

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Provisión de recursos de fondos rotativos para la normal operación de las instituciones de bachillerato (unidades educativas de producción).	IE de Bachillerato Intercultural dotadas de servicios para su operación	Mensual	12	10	12	12	\$15 000.00	\$15 000.00	83%	83%

En esta actividad se planificó proveer de recursos para fondos rotativos a 12 instituciones educativas de bachillerato intercultural, durante 12 meses y con un presupuesto de \$15 000.00, es de indicar que, estos recursos son solo para las unidades educativas de producción.

Como resultado, se ejecutó la meta en 10 instituciones educativas, con el 100% de cumplimiento en el tiempo y presupuesto. Considerando lo antes señalado, se obtiene el 83% de eficiencia y eficacia, lo cual representa un regular desempeño.

Cuadro 4. 8. Programa de bachillerato

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Garantizar la Administración, Operación y Dotación de servicios para el correcto Funcionamiento de las IE de Bachillerato	IE de Bachillerato Internacional dotadas de servicios para su operación	Anual	12	10	1	1	\$12 828.76	\$12 828.76	83%	83%

El cuadro 4.8 muestra la planificación de dotar servicios para su operación a 12 instituciones educativas de bachillerato internacional, con un tiempo de planificación anual y un costo de \$12 828.76. En consecuencia, se ejecutó solamente en 10 instituciones educativas y con el 100% de cumplimiento en el tiempo y costo presupuestado, reflejando así, un regular desempeño por poseer el 83% en eficiencia y eficacia.

Cuadro 4. 9. Infraestructura educativa

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Garantizar el Servicio de Seguridad y Vigilancia de las Instituciones Educativas	IE dotadas del servicio de seguridad y vigilancia	Mensual	96	74	12	12	\$337 271 00	\$337 271.00	77%	77%

Mediante esta actividad se puede observar una planificación de dotar a 96 instituciones educativas del servicio de seguridad y vigilancia, durante 12 meses a un costo de \$337 271.00. En contraste con lo planificado, sólo se ejecutó en 74 instituciones educativas, pero con un 100% de cumplimiento en el tiempo y costo presupuestado. Dicho lo anterior, se obtiene que la actividad posee un regular desempeño, dado que, existe el 77% de eficiencia y eficacia.

Cuadro 4. 10. Programa de infraestructura educativa.

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Garantizar el Servicio de Limpieza de las Instituciones Educativas	IE dotadas del servicio de limpieza	Mensual	96	80	12	12	\$89 678.50	\$89 678.50	83%	83%

Para esta actividad el Distrito de Educación planificó dotar de servicios de limpieza a 96 instituciones educativas, en un período de 12 meses y con un costo presupuestado de \$89 678.50. Por consiguiente, solo se ejecutó en 80 instituciones, con un cumplimiento del 100% en el tiempo y costo presupuestado. Lo descrito indica un 83% de eficiencia y eficacia, esto quiere decir que posee un regular desempeño.

Cuadro 4. 11. Programa de calidad educativa

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Dotar de transporte escolar a las IE	IE dotadas del servicio de transporte escolar	Mensual	12	8	12	12	\$16 406.57	\$16 406.57	67%	67%

La institución planificó para esta actividad conceder servicio de transporte escolar a 12 instituciones educativas, durante 12 meses y con un costo presupuestado de \$16 406.57. No obstante, solo se ejecutó en 8 instituciones educativas, utilizando el 100% del tiempo y costo planificado, razón por la cual, se obtiene un regular desempeño al poseer el 67% de eficiencia y eficacia

El Ministerio de Educación (2018), mediante el Reglamento para el servicio de transporte comercial, escolar e institucional emitido el 31 de diciembre 2014 en el registro oficial No. 241, artículo 7.2, establece que la contratación del servicio de transporte escolar para las instituciones educativas fiscales, en las que el Ministerio de Educación o el promotor estatal brinde el servicio de transporte gratuito a los estudiantes, se realizará a través del Servicio Nacional de Contratación Pública -SERCOP conforme a lo prescrito en la Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública -LOSNCP- y su Reglamento, proceso que estará a cargo de la Unidad Distrital de Administración Escolar”. Dicho de otra manera, las direcciones distritales deben cumplir con la dotación de transporte gratuito a todas las instituciones educativas fiscales, a través de la contratación de transporte escolar.

Cuadro 4. 12. Programa de calidad educativa

Actividad POA	Productos / Servicios	Frecuencia de Actualización de la Meta	Metas		Tiempo		Costo		Indicadores	
			P	E	P	E	P	E	Eficacia	Eficiencia
Garantizar el mantenimiento en infraestructura a IE Bachillerato Técnico	IE con mantenimiento en infraestructura	Mensual	20	16	12	12	-	-	80%	-

Para esta actividad se planificó garantizar el mantenimiento en infraestructura a 20 instituciones educativas de bachillerato técnico. Conviene subrayar que, el Distrito de Educación no consideró costos por el motivo de que en su mayoría estos son cubiertos propiamente por las instituciones educativas. En consecuencia, solo cumplió esta actividad en 16 instituciones durante el plazo de 12 meses, en resumen, existe un regular desempeño, dado que, tiene un 80% de eficacia.

Los resultados de esta actividad evidencian el incumplimiento total en el mantenimiento de las infraestructuras de las instituciones educativas, con

referencia a ello el Ministerio de Educación (2013) mediante el manual de infraestructura menciona que el mantenimiento de los edificios escolares y sus instalaciones son necesarias para mejorar aspectos importantes de un establecimiento tales como: funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen institucional, salubridad e higiene.

Al constatar las metas proyectadas con las ejecutadas del POA, el Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre no cumple el total de las metas con eficiencia y eficacia. Como resultado, de los cuatro rangos de desempeño, existe una con mal desempeño, siete regulares, siete buenas y 16 son excelentes.

4.3. PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE-SUCRE.

Posteriormente, al haber realizado el diagnóstico se puede determinar que la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el área administrativa del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre es baja en ciertas actividades, razón por la cual se diseñó un plan de mejora cuyas acciones aumentarán el desempeño laboral de los servidores públicos.

Esta propuesta contribuirá a la mejora continua y transformación organizacional del Distrito de Educación, aumentando de esta manera la eficiencia y eficacia en las actividades que ejecutaron los servidores públicos.

A partir de las áreas críticas, surge el plan de mejoras que se muestra a continuación:

Cuadro 4. 13. Área de mejora N°1

ÁREA DE MEJORA N°1	
Optimización de los recursos para el mantenimiento de la flota vehicular.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Deficiente provisión de recursos para el mantenimiento vehicular.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso presupuesto designado para el abastecimiento de la flota vehicular. • No se realiza supervisión para las actividades desarrolladas de mantenimiento vehicular.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Optimizar la provisión de recursos y servicios para el mantenimiento de la flota vehicular del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre.
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo. • Reestructurar la provisión de recursos para mantenimiento vehicular mediante el Plan Operativo Anual, priorizando los vehículos que son más necesarios para la institución. • Solicitar a la Coordinación Zonal 4 de Educación que se incremente el presupuesto asignado a esta actividad.
BENEFICIO ESPERADO	Flota vehicular del Distrito de Educación provistas de recursos para mantenimiento.

Cuadro 4. 14. Área de mejora N°2

ÁREA DE MEJORA N°2	
Aumento de la participación de los servidores públicos en la elaboración del Plan Operativo Anual	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Incumplimiento en la dotación de servicios para su operación de las instituciones educativas de bachillerato y bachillerato internacional.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación dentro de los procedimientos establecidos. • Poca participación de los servidores para realizar las funciones técnicas de planificación.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Aumentar la participación de los servidores públicos en la elaboración del Plan Operativo Anual.
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y evaluación del personal • Ejecución y control de cada una de las actividades planificadas.
BENEFICIO ESPERADO	Cumplimiento total en la dotación de servicios para las instituciones educativas de bachillerato y bachillerato internacional.

Cuadro 4. 15. Área de mejora N°3

ÁREA DE MEJORA N°3	
Incremento de presupuesto para la provisión de recursos de fondos rotativos.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Incumplimiento en la provisión de recursos de fondos rotativos para las instituciones educativas de bachillerato.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente presupuesto para la provisión de fondos rotativos de las instituciones educativas de bachillerato. • Falta de planificación en los procesos establecidos. • Falta de evaluación en proyectos de negocios que sean viables y factibles.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Incrementar la eficiencia y eficacia en la provisión de recursos de fondos rotativos para las instituciones educativas de bachillerato.
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar un incremento de presupuesto a la Coordinación Zonal 4 de Educación para la provisión de recursos de fondos rotativos. • Destinar mayor presupuesto a esta actividad.
BENEFICIO ESPERADO	Instituciones educativas provistas de recursos para fondos rotativos.

Cuadro 4. 16. Área de mejora N° 4

ÁREA DE MEJORA N°4	
Involucración de todas las instituciones educativas en el servicio de seguridad y vigilancia.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Incumplimiento del servicio de seguridad y vigilancia a todas las instituciones educativas
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación en el presupuesto para otorgar el servicio de seguridad y vigilancia a todas las instituciones educativas • Escaso personal de seguridad y vigilancia
OBJETIVO A CONSEGUIR	Involucrar a todas las instituciones educativas para que reciban el servicio de seguridad y vigilancia
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el presupuesto para beneficiar a todas las instituciones educativas que pertenecen al Distrito 13D11 con el servicio de seguridad y vigilancia • Aumento de personal de seguridad y vigilancia para todas las instituciones educativas
BENEFICIO ESPERADO	Conseguir que todas las instituciones educativas obtengan el servicio de seguridad y vigilancia

Cuadro 4. 17. Área de mejora N°5

ÁREA DE MEJORA N°5	
Incremento del personal de limpieza para las instituciones educativas.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Escasa dotación de servicio de limpieza a las instituciones educativas
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	Poco personal para la asignación del servicio de limpieza
OBJETIVO A CONSEGUIR	Incrementar el personal de limpieza asignando otras tareas que involucren a todas las instituciones educativas
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar varias tareas al personal de limpieza para así beneficiar a otras instituciones con el servicio • Dotar de suficiente material de aseo al personal • Coordinación del personal de limpieza en cuanto al servicio de limpieza para todas las instituciones educativas
BENEFICIO ESPERADO	Alcanzar que las instituciones educativas obtengan el servicio de limpieza

Cuadro 4. 18. Área de mejora N° 6

ÁREA DE MEJORA N° 6	
Fortalecimiento con el servicio de transporte escolar a las instituciones educativas.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Poco transporte escolar para beneficiar a las instituciones educativas
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	Falta de transporte escolar a las instituciones educativas
OBJETIVO A CONSEGUIR	Dotar con el servicio de transporte escolar a todas las instituciones educativas.
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación y mantenimiento continuo del transporte escolar • Asignación presupuestaria al rubro de mantenimiento para lograr dotar el servicio de transporte a las instituciones educativas que no cuentan con el servicio • Coordinación del transporte para otorgar el servicio a todas las instituciones educativas
BENEFICIO ESPERADO	Beneficiar a todas las instituciones educativas con el servicio transporte escolar

Cuadro 4. 19. Área de mejora N° 7

ÁREA DE MEJORA N° 7	
Designación de un presupuesto específico para el mantenimiento de las instituciones educativas.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Escasa dotación de recursos para mantenimiento en infraestructura a las instituciones educativas
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Poco presupuesto para mantenimiento en infraestructura a las instituciones educativas, ocasionando que las mismas instituciones cubran los gastos requeridos. • No existe personal contratado que se dedique principalmente a las reparaciones y mantenimiento de infraestructura en instituciones educativas de bachillerato técnico. • Falta de planificación dentro de los procedimientos establecidos para el mantenimiento de infraestructura.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Designar un presupuesto específico para el mantenimiento de las instituciones educativas.
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un presupuesto para cubrir las necesidades de mantenimiento en cuanto a infraestructura. • Designar personal para la reparación y mantenimiento de la infraestructura de las instituciones educativas de bachillerato técnico
BENEFICIO ESPERADO	Otorgar el mantenimiento en infraestructura a las instituciones educativas de bachillerato técnico

PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Una vez que se determinaron las problemáticas, se realizó una planificación con acciones que ayudarán a disminuir las debilidades que tienen los servidores públicos del Distrito de Educación en el Plan Operativo Anual 2018, de esta forma se logrará alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia.

A continuación, el cuadro 4.20 describe las acciones de mejora, el nivel de deficiencia, el plazo para ejecutarse, el impacto y la priorización.

Cuadro 4. 20. Planificación del plan de mejora.

Nº	ACCIONES DE MEJORA	DEFICIENCIA	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo. Reestructurar la provisión de recursos para mantenimiento vehicular mediante el Plan Operativo Anual, priorizando los vehículos que son más necesarios para la institución. Solicitar a la Coordinación Zonal 4 de Educación que se incremente el presupuesto asignado a esta actividad. 	Alta	9 meses	Positivo	Sexta
2	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y evaluación del personal Ejecución y control de cada una de las actividades planificadas. 	Alta	3 meses	Positivo	Primera
3	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar un incremento de presupuesto a la Coordinación Zonal 4 de Educación para la provisión de recursos de fondos rotativos. Destinar mayor presupuesto a esta actividad. 	Alta	5 meses	Positivo	Séptima
4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el presupuesto para beneficiar a todas las instituciones educativas que pertenecen al Distrito 13D11 con el servicio de seguridad y vigilancia Aumento de personal de seguridad y vigilancia para todas las instituciones educativas 	Alta	6 meses	Positivo	Tercera
5	<ul style="list-style-type: none"> Asignar varias tareas al personal de limpieza para así beneficiar a otras instituciones con el servicio Dotar de suficiente material de aseo al personal Coordinación del personal de limpieza en cuanto al servicio de limpieza para todas las instituciones educativas 	Alta	5 meses	Positivo	Segunda
6	<ul style="list-style-type: none"> Reparación y mantenimiento continuo del transporte escolar Asignación presupuestaria al rubro de mantenimiento para lograr dotar el servicio de transporte a las instituciones educativas que no cuentan con el servicio Coordinación del transporte para otorgar el servicio a todas las instituciones educativas 	Alta	5 meses	Positivo	Quinta
7	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un presupuesto para cubrir las necesidades de mantenimiento en cuanto a infraestructura Designar personal para la reparación y mantenimiento de la infraestructura de las instituciones educativas de bachillerato técnico 	Alta	12 meses	Positivo	Cuarta

SEGUIMIENTO Y OBSERVACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Posteriormente a la planificación de las acciones se estableció los responsables del seguimiento, el tiempo de ejecución y las fuentes de financiamiento.

Nº	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES	TIEMPOS (INICIO-FINAL)	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
1	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo. Reestructurar la provisión de recursos para mantenimiento vehicular mediante el Plan Operativo Anual, priorizando los vehículos que son más necesarios para la institución. Solicitar a la Coordinación Zonal 4 de Educación que se incremente el presupuesto asignado a esta actividad. 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	9 meses	Coordinación Zonal 4 de Educación	Autores del trabajo de titulación
2	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y evaluación del personal Ejecución y control de cada una de las actividades planificadas. 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	3 meses	Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre	Autores del trabajo de titulación
3	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar un incremento de presupuesto a la Coordinación Zonal 4 de Educación para la provisión de recursos de fondos rotativos. Destinar mayor presupuesto a esta actividad. 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	5 meses	Coordinación Zonal 4 de Educación	Autores del trabajo de titulación
4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el presupuesto para beneficiar a todas las instituciones educativas que pertenecen al Distrito 13D11 con el servicio de seguridad y vigilancia Aumento de personal de seguridad y vigilancia para todas las instituciones educativas 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	6 meses	Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre	Autores del trabajo de titulación
5	<ul style="list-style-type: none"> Asignar varias tareas al personal de limpieza para así beneficiar a otras instituciones con el servicio Dotar de suficiente material de aseo al personal Coordinación del personal de limpieza en cuanto al servicio de limpieza para todas las instituciones educativas 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	5 meses	Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre	Autores del trabajo de titulación
6	<ul style="list-style-type: none"> Reparación y mantenimiento continuo del transporte escolar Asignación presupuestaria al rubro de mantenimiento para lograr dotar el servicio de transporte a las instituciones educativas que no cuentan con el servicio Coordinación del transporte para otorgar el servicio a todas las instituciones educativas 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	5 meses	Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre	Autores del trabajo de titulación
7	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un presupuesto para cubrir las necesidades de mantenimiento en cuanto a infraestructura Designar personal para la reparación y mantenimiento de la infraestructura de las IE Bachillerato Técnico 	Autoridades del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre	12 meses	Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre y las instituciones educativas	Autores del trabajo de titulación

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre tiene el Plan Operativo Anual 2018 clasificado en seis programas que son: administración central, educación inicial, educación básica, bachillerato, infraestructura educativa y calidad educativa; cada uno de estos programas satisfacen las necesidades de los circuitos educativos y del distrito. A partir del análisis se observó que no existe un informe completamente estructurado donde se evidencie la participación de los servidores públicos en la elaboración del POA.

Como resultado con el uso de indicadores se reflejó que no todas las actividades realizadas en el distrito son alcanzadas al 100%, es así, que la más baja tiene el 50% de eficiencia y eficacia. De manera que, al momento de aplicar la entrevista a la directora mencionó que se realizan capacitaciones para aumentar el desempeño de los servidores públicos. En consecuencia, se determinó que tampoco existe una planificación presupuestaria para cubrir las necesidades de mantenimiento en infraestructura a instituciones educativas de bachillerato técnico.

El diseño de un plan de mejoras dirigido al Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre, se encaminó a solucionar los problemas encontrados y poder mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, entre estos se menciona: escaso presupuesto designado por la coordinación zonal 4, no existe programa de mantenimiento preventivo y correctivo para la flota vehicular, poca participación de los servidores públicos en la elaboración del POA y la falta de transporte escolar a las instituciones educativas.

5.2. RECOMENDACIONES

Sociabilizar al inicio de cada período el POA con los servidores públicos del distrito, con la finalidad de incrementar su participación y que todos tengan conocimiento de lo planificado y cuáles son las metas que se desean alcanzar.

Solicitar un incremento de presupuesto a la coordinación zonal 4, para cubrir actividades que lo requieran y que no fueron cumplidas por este motivo. Así

mismo, se recomienda implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para la flota vehicular, de esta manera se obtendrá un cronograma que facilite la supervisión del mantenimiento, logrando así la eficiencia y eficacia.

Considerar las acciones propuestas en el plan de mejoras al Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre, para que exista una mejora continua y transformación organizacional que aumente la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas por los servidores públicos. También, se debe continuar evaluando la ejecución del POA para determinar los problemas a tiempo y corregirlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). Plan de mejoras herramientas de trabajo. Recuperado de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf.
- Aldrete, J. (2018). Indicadores de la eficiencia empresarial Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/353276/indicadores-de-la-eficiencia-empresarial>
- Alvarado, E. y Cevallos, G. (2017). Gestión administrativa y calidad de servicio en la Dirección General de Control y Supervisión de Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2014. (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Andrade, Y. y Vera, D. (2018). Evaluación de la gestión de calidad del servicio que brinda el centro de salud Carlos Morales Locke de Junín. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” Calceta, Ecuador.
- Armijo, M. y Jiménez, R. (2017). Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/33398/indicadores_metodologia.ppt.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Decreto legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Bedoya, C. (2017). Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá. (Tesis de Maestría). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.
- Cajal, A. (2018). Investigación de campo: características, tipos, técnicas y etapas. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Calvo, J; Pelegrín, A; Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. Revista Retos de la Dirección. 12(1), 96-118.

- Capote, R. (2018). La eficiencia y eficacia. Importancia de su correcta definición y uso. Recuperado de <http://www.capoteconsultores.com/la-eficiencia-y-eficacia-importancia-de-su-correcta-definicion-y-uso/>
- Carrasco, P. (2016). Conozca la importancia de la gestión administrativa para los negocios. Recuperado de <https://www.myabcm.com/es/blog-post/la-importancia-de-la-gestion-administrativa/>
- Castañeda, Y, y Vásquez, J. (2016). La Gestión Administrativa Y Su Relación Con El Nivel De Satisfacción De Los Estudiantes En La Escuela De Postgrado De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-2015 (tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Cerioni, M. (2015). El Ciudadano-Usuario De Las Informaciones Públicas. Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia. 10(10), 1-20.
- Cobo, G. y Valdivia, S. (2017). Aprendizaje basado en proyectos. Recuperado de <https://idu.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/08/5.-Aprendizaje-Basado-en-Proyectos.pdf>
- Código Orgánico Administrativo. (2017). Título I. Art 4. Registro Oficial Suplemento 31 de 07-jul.-2017
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Decreto legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Cortázar, I. (2015). Análisis Del Principio De Eficacia Administrativa: Especial Consideración De La Sanidad. Recuperado de https://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/pdf/20160126/analisis_del_principio_de_eficacia_administrativa.pdf
- Corvo, T. (2018). Gestión administrativa: funciones y procesos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Cuaical, R. (2015). Sistema de auditoría informática para la entidad promotora de salud indígena Mallamas de Cumbal. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Tulcán, Ecuador.

- Cuamatzi, M. (2018). Instituciones públicas y privadas. Recuperado de <https://www.mindmeister.com/es/1004396724/instituciones-publicas-y-privadas>
- Cuyo, M. (2015). Eficiencia empresarial: secretos de una empresa eficiente. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/353268/eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente>
- Distrito 13d11 San Vicente – Sucre. (2017). Rendición de Cuentas. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/13d11-informe_rc2016.pdf.
- Dromi, J. R. (2016). Derecho Administrativo. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Ciudad Argentina.
- Enríquez, J. (2016). Los procesos administrativos y su influencia en la imagen corporativa de la empresa CORMIREY del cantón Machala. (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador.
- Escorcía, R; Visbal, D; Agudelo, J. (2015). Eficiencia en las instituciones educativas públicas de la ciudad de Santa Marta (Colombia) mediante "Análisis Envoltante de Datos". Revista Chilena de Ingeniería. 3(4), 579-593.
- Espinel, D. (2017). Plan de Mejoramiento. Recuperado de <http://corponor.gov.co/es/index.php/control-y-rendicion-de-cuentas/plan-de-mejoramiento>.
- Estrella, K y Peralta, J. (2016). Desarrollo De Plan De Capacitación Para Servidores Públicos Educación Zona 8. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- García, J; Galarza, S; Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. Revista Ciencia UNEMI, 10(23), 30 – 39.
- García, K. (2016). "Diseño de Estrategias para una Eficiente Gestión Administrativa en el Distrito Educativo Durán". (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil. Guayas. Ecuador.

- Giner, G. (2017). Tipos de investigación y sus características. Recuperado de <https://www.esalud.com/tipos-de-investigacion/>
- Gómez, E. (2015). Eficiencia del mercado laboral español. La importancia de los sistemas de incentivos Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2015/10/06/eficiencia-del-mercado-laboral-espanol-la-importancia-de-los-sistemas-de-incentivos/>
- González, A. (2017). Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo. Recuperado de https://www.academia.edu/35761195/ventajas_y_desventajas_del_mejoramiento_continuo_multy_casetas
- Herrera, K. (2017). La comunicación como un servicio público: ¿Restricción al derecho a la libertad de expresión? (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Huapaya, R. (2015). Concepto y Régimen Jurídico del Servicio Público en el Ordenamiento Público Peruano. Revista VERITAS. 50, 375.
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal. (2002). Título I, Capítulo 1, artículo 2. LEY No. 2002-72.
- Ley Orgánica de empresas Públicas. (2009). Título II. Art 4. Registro Oficial Suplemento 48 de 16-Oct-2009.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). Registro Oficial 294 Año I del 6 de Octubre del 2010.
- López, M. (2015). La estrategia de una empresa: características. Recuperado de <http://www.eadic.com/la-estrategia-de-una-empresa/>.
- Maldonado, B; Benavides, K y Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. Revista Ciencia UNEMI.10(25), 25-35.
- Martinez, C. (2018). Investigación descriptiva: tipos y características. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

- Matos, A. (2018). Investigación bibliográfica: definición, tipos, técnicas. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Medina, D. (2016). Evidencia 6 Balance de las ventajas o desventajas en el diseño del plan de mejoramiento. Recuperado de https://www.academia.edu/30411535/evidencia_6_balance_de_lasventajas_o_desventajas_en_el_diseno_del_plan_de_mejoramiento
- Mendoza, W; García, T; Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Revista Científica Dominio de la Ciencia. 4(4), 228- 231.
- Merino, R. (2018). Factores Asociados Al Mal Trato De Pacientes Por Médicos Del Hospital Santa Rosa Piura, Marzo agosto 2016 (tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Piura, Perú.
- Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana. (2017). Guía Para La Elaboración E Implementación Del Plan De Mejora Institucional. (2 ed.) República Dominicana. Departamento de Comunicaciones.
- Ministerio de Educación (2015). Informe preliminar de Rendición de cuentas. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/informe-preliminar-rendicion-cuentas-zona-4.pdf>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2018). Manual Operativo de Distrito de Educación. Recuperado de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/oficina-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-educativo/jhqd-manual-operativo-de-distrito-de-educacionpdf.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación. Acuerdo Ministerial 20. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2013). ¿Qué servicios encuentro en el distrito educativo? Recuperado de <https://educacion.gob.ec/que-servicios-encuentro-en-el-distrito-educativo/>

Ministerio de Educación. (2013). Manual de mantenimiento recurrente y preventivo de los espacios educativos. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/manual_infraestructura.pdf

Ministerio de Educación. (2015). Informe preliminar de Rendición de cuentas. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/informe-preliminar-rendicion-cuentas-zona-4.pdf>.

Ministerio de Educación. (2015). Sistema de gestión de calidad ISO 9001 – 2008. Recuperado de https://issuu.com/mineduc.dngcco/docs/capacitaci_n_iso_9001_dd

Ministerio de Educación. (2017). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/acuerdo-020-12-estatuto-mineduc-codificado_20-09-2017.pdf

Ministerio de Educación. (2017). Informe de rendición de cuentas Distrito 13D11 San Vicente – Sucre, Enero – Diciembre 2016. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/13d11-informe-rendicion-2017.pdf>

Ministerio de Educación. (2017). Informe de rendición de cuentas Distrito 13D11 San Vicente – Sucre, Enero – Diciembre 2016. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/13d11-informe-rendicion-2017.pdf>

Ministerio de Educación. (2017). Plan de Mejora. Ecuador. VVOB Educación para el Desarrollo.

Ministerio de Educación. (2018). Normativa de Transporte Escolar para las Instituciones Educativas del Sistema Educativo Nacional. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/mineduc-mine-duc-2018-00077-a.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). Norma Técnica Del Subsistema De Formación y Capacitación. Acuerdo Ministerial. Quito. Ecuador

- Painn, A. (2016). ¿Por qué le llaman usuario cuando quieren decir cliente? Recuperado de <https://www.antonipainn.com/le-llaman-usuario-cuando-quieren-decir-cliente/>
- Quintero, G; Ruiz, R; Bermúdez, L; y González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. *Revista Información Científica*. 96(6), 1159.
- Ramírez, A; Ramírez, R; Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el Desarrollo empresarial. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramírez, F; Viteri, J; García, F; Carrión, V. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. *Revista Ingeniería Industrial*. 36(2), 176 – 187.
- Ramos, F; Meizoso, M; Guerra, R. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Revista Universidad y Sociedad*. 8(2), 114-124.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2012). Título II. Art. 3. Recuperado de https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/reglamento_loei.pdf
- Reig, P. (2017). Ventajas e inconvenientes de trabajar con la administración pública. Recuperado de <https://novicap.com/blog/trabajar-con-la-administracion/>
- River, B. (2017). En la gestión del talento humano, eficacia y eficiencia. Recuperado de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>
- Robles, D. (2017). Técnicas de investigación. Recuperado de <https://investigacioncientifica.org/tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, A; Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*. 82, 187 – 188.

- Rodríguez, D. (2015). Sobre creación de nuevos distritos educativos. Recuperado de <https://www.elcaribe.com.do/2015/09/21/sin-categoria/sobre-creacion-nuevos-distritos-educativos/>
- Romero, A; López, F; Hernández, L; Caballero, M. (2016). Gestión administrativa apoyada en un Modelo Educativo – Administrativo para las modalidades alternativas de educación. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 2(5), 44 – 56.
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Roque, J. (2016). Estrategias De Gestión Administrativa En Mejora De La Atención Al Cliente En La Mype Comercial “San Martín” – Chiclayo (tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Schalock, R; Verdugo, M; Lee, C; Lee, T; Loon, J; Swart, K y Claes, C. (2015). Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES). (1 ed.). España, Salamanca: Editorial Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Proceso de desconcentración del Ejecutivo en los niveles administrativos de planificación. Recuperado de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/folleto_informativo-desconcentracion_2012.pdf
- Solari, M. (2016). Gestión por indicadores. Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/ses2_gestion_por_indicadores.pdf
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Servidores públicos. Recuperado de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=servidores_p%C3%BAblicos.
- Torres, C y Callegari, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Revista Ingeniería Industrial*. 37(2), 153.

- Torres, I. (2018). Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura ¿Por qué es importante hacerlo? Recuperado de <https://iveconsultores.com/mantenimiento-preventivo-y-correctivo-iso-9001/>
- Tubay, M; Peña, M; Cedeño, E. y Chang, W. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa. *Revista Ciencia e investigación*. 1(4), 36 – 41.
- Universidad Latina de Costa Rica. (2017). Importancia de la gestión administrativa en una empresa. Recuperado de <http://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%c3%b3n-administrativa-en-una-empresa>
- Universidad Técnica de Machala. (2015). Instructivo metodológico actualizado para la elaboración de las evaluaciones del: plan estratégico de desarrollo institucional – PEDI -y Plan Operativo Anual – POA- de la UTMACH. Recuperado de <https://www.utmachala.edu.ec/archivos/planificacion/2015/pedi/3%20evaluacion%20del%20pedi%20i%20semestre%202015/instructivo%20actualizado%20para%20evaluaciones%20pedi%20y%20poa%202015.pdf>
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Revista Palabra Clave*. 19(1), 240-270.
- Villavicencio, D; Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista 3C Empresa*. 8(2), 50-56.
- Zapero, O. (2016). Eficacia y eficiencia: aspectos claves para futuros directivos. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/eficacia-y-eficiencia-claves-directivos/>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D11 SAN VICENTE – SUCRE

OBJETIVO: Evaluar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre para una mejora continua y transformación organizacional.

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene el Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre?
2. ¿Considera usted que los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?
3. ¿Cree usted que los servidores tienen dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?
4. ¿El Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre realiza constantemente una evaluación de desempeño a sus servidores públicos?
5. ¿Qué herramientas utiliza el Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre para evaluar el desempeño de los servidores públicos?
6. ¿Los servidores públicos del área administrativa participan en la planificación de las actividades del plan operativo anual del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre?
7. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre?

8. ¿Los servidores públicos del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre cumplieron con todas las actividades programadas en el Plan Operativo Anual 2018?

9. ¿Cuándo no se logra cumplir con todas las actividades programadas, qué medidas se toman para aumentar el grado de cumplimiento?

10. ¿Qué estrategias recomienda aplicar para aumentar el grado de eficiencia y eficacia en los servidores públicos del distrito de educación 13d11 San Vicente – Sucre?

11. ¿Con qué frecuencia evalúan el Plan Operativo Anual?

ANEXO 2

2-A



2-B

