



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE  
ATENCIÓN CIUDADANA COMO SERVICIO PÚBLICO DEL  
DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR**

**AUTORAS:**

**BRAVO DE LA CRUZ VICTORIA ALEXANDRA  
LOOR SALTOS MARTHA NARCISA**

**TUTORA:**

**DRA. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ con cédula de ciudadanía 1314431444, y MARTHA NARCISA LOOR SALTOS con cédula de ciudadanía 1312197278 declaramos bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular titulado EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO SERVICIO PÚBLICO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR, 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, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales del autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimiento, Creatividad e Innovación.



---

**VICTORIA ALEXANDRA BRAVO  
DE LA CRUZ  
CC: 1314431444**



---

**MARTHA NARCISA LOOR SALTOS  
CC: 1312197278**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ, con cédula de ciudadanía 1314431444, y MARTHA NARCISA LOOR SALTOS con cédula de ciudadanía 1312197278, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO SERVICIO PÚBLICO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**VICTORIA ALEXANDRA BRAVO  
DE LA CRUZ  
C.I. 131443144-4**



---

**MARTHA NARCISA LOOR SALTOS  
C.I. 1312197278**

## **CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA**

**FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular, **EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO SERVICIO PÚBLICO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR**, que ha sido desarrollado por **VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ** y **MARTHA NARCISA LOOR SALTOS**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**DRA. FÁTIMA PALACIOS BRIONES**  
**CC: 1305863415**  
**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de integración curricular titulado, **EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO SERVICIO PÚBLICO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR** que ha sido desarrollado por, **VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ** y **MARTHA NARCISA LOOR SALTOS** previa la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

\_\_\_\_\_  
**ING. MARÍA PATRICIA GARCÍA VERA, MG**  
**CC: 1306227610**  
**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_  
**ECON. JOSÉ MEJÍA LOOR, MG.**  
**CC: 1307786465**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
**ING. ANDREA MENDOZA ZAMBRANO, MG.**  
**CC: 1309484135**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, por ser parte importante en nuestras vidas, por guiarnos en cada paso, por darnos la capacidad intelectual, salud, y sabiduría para realizar con esmero cada actividad académica.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por darnos la oportunidad de desarrollarnos 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, brindándonos su apoyo en cada propósito e impulsándonos para cumplirlos.

A nuestros maestros, en especial a nuestra tutora la Dra. Fátima Palacios Briones por 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.

**VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ**

**MARTHA NARCISA LOOR SALTOS**

## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios, por ser siempre mi guía espiritual. A tí mi bello ángel Mami Eli, aunque ya no estes físicamente siempre estás en mis pensamientos.

A mi adorada madre quien con su apoyo, amor, trabajo y constancia permanece conmigo hasta cumplir con mis ideales.

A mi esposo y a mis hijos Elian, Nicolas y Santiago por ser esa fuente de inspiración en mi vida.

Y a todos mis familiares que de una u otra manera estuvieron con palabras de aliento y superación en los momentos que más lo necesité, gracias a todos.

**MARTHA NARCISA LOOR SALTOS**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a Dios por ser mi guía, otorgarme salud, y sabiduría, para concluir mi carrera profesional.

A mi madre, quién es el pilar de mi vida, pues gracias a su apoyo, consejos, y dedicación forjó a la persona que soy hoy en día, sin duda alguna, a ella le acreditó mis logros.

Y a mi hermana, tíos y demás allegados quienes han estado de alguna u otra forma brindándome ayuda, y motivándome a no decaer en mis metas.

**VICTORIA ALEXANDRA BRAVO DE LA CRUZ**



## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVE .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
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
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1.    EFICIENCIA .....	5
2.1.1.    DEFINICIÓN.....	5
2.1.2.    EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.....	5
2.1.3.    INDICADORES DE EFICIENCIA .....	6
2.1.4.    IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA.....	7
2.1.5.    CARACTERÍSTICAS DE LA EFICIENCIA .....	8
2.2.    EFICACIA.....	9
2.2.1.    DEFINICIÓN.....	9
2.2.2.    EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.....	9

2.2.3.	EFICACIA DIRECTIVA.....	10
2.2.4.	EL ROL DIRECTIVO .....	11
2.2.5.	INDICADORES DE EFICACIA .....	11
2.2.6.	IMPORTANCIA DE LA EFICACIA.....	12
2.2.7.	CARACTERÍSTICAS DE LA EFICACIA .....	13
2.3.	SERVICIO PÚBLICO.....	13
2.3.1.	DEFINICIÓN.....	13
2.3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PÚBLICO .....	14
2.3.3.	TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS .....	15
2.3.4.	SERVIDORES PÚBLICOS .....	16
2.3.5.	IMPORTANCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	17
2.4.	ATENCIÓN CIUDADANA.....	17
2.4.1.	DEFINICIÓN.....	17
2.4.2.	FASES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	18
2.4.3.	ROLES DEL CIUDADANO Y ACTITUDES .....	19
2.4.4.	REGLAS DE ORO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO .....	21
2.5.	DISTRITOS DE EDUCACIÓN .....	22
2.5.1.	HISTORIA DEL DISTRITO .....	22
2.5.2.	BASE LEGAL.....	23
2.5.3.	BENEFICIOS DE LOS DISTRITOS.....	24
2.5.4.	DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN- BOLÍVAR .....	24
2.5.5.	OBJETIVOS .....	25
2.5.6.	UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA.....	26
2.6.	PLAN DE MEJORA .....	26
2.6.1.	DEFINICIÓN.....	26
2.6.2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA .....	27
2.6.3.	COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA .....	28
2.6.4.	CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA .....	28
2.6.5.	PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....	29
2.6.6.	IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA .....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....		31
3.1.	UBICACIÓN.....	31

3.2.	DURACIÓN .....	31
3.3.	MÉTODOS .....	31
3.3.1.	MÉTODO INDUCTIVO .....	31
3.3.2.	MÉTODO DEDUCTIVO .....	32
3.3.3.	MÉTODO ANALÍTICO- SINTÉTICO .....	32
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	33
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	33
3.4.3.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	33
3.5.	TÉCNICAS .....	34
3.5.1.	ENCUESTA.....	34
3.5.2.	ENTREVISTA .....	34
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
3.7.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	36
3.8.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		38
4.1.	DETERMINAR LAS FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN- BOLÍVAR. ....	38
4.1.1.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	38
4.1.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	40
4.1.3.	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA .....	55
4.2.	EXAMINAR INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR. ....	57
4.2.1.	PLAN DE MEJORA.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		65
5.1.	CONCLUSIONES .....	65
5.2.	RECOMENDACIONES .....	66

## CONTENIDOS DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características de la eficiencia.....	8
<b>Tabla 2.</b> Características del servicio público .....	14
<b>Tabla 3.</b> Fases en la atención al cliente .....	18
<b>Tabla 4.</b> Clasificación del ciudadano según su carácter .....	19
<b>Tabla 5.</b> Ventajas y desventajas del plan de mejora .....	27
<b>Tabla 6.</b> El principal objetivo de la unidad de atención ciudadana es el servicio al usuario.....	40
<b>Tabla 7.</b> Lenguaje positivo y optimista utilizado en la comunicación del funcionario/a.....	42
<b>Tabla 8.</b> Cortesía y amabilidad. ....	43
<b>Tabla 9.</b> Flexibilidad y tolerancia al enfocar su requerimiento.....	44
<b>Tabla 10.</b> Recibe un trato conciliador y el funcionario demuestra control emocional.....	46
<b>Tabla 11.</b> Sus dudas fueron resueltas.....	47
<b>Tabla 12.</b> Cuando usted es atendido, queda la posibilidad para un próximo contacto.....	48
<b>Tabla 13.</b> La actitud del funcionario es diligente (rápida), es decir es resolutive, le ayuda de manera inmediata .....	50
<b>Tabla 14.</b> Facilidad para adquirir información y/o acceder al servicio de forma virtual.....	51
<b>Tabla 15.</b> El COVID 19 afectó el acceso y la calidad del servicio público.....	52
<b>Tabla 16.</b> Reportes del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana (MOGAC) de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar de los años (2019-2020).....	58
<b>Tabla 17.</b> Plan de mejora .....	62

## CONTENIDOS DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.....	31
--	----

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la eficiencia y eficacia de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín – Bolívar, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio público. Para cumplir lo propuesto se emplearon dos instrumentos: el primero recogía información referente al objeto de estudio y el segundo abordaba temas como la eficiencia, eficacia, servicios públicos, plan de mejora, distritos de educación y más; cada uno de ellos fueron investigados con fuentes confiables. Además, se aplicaron determinados métodos y técnicas investigativas, como la encuesta, entrevista, y un análisis comparativo de los informes y reportes de la unidad mencionada. Los resultados muestran que en la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín Bolívar existen inconvenientes como la supresión de procesos clave, alto grado de inconformidad en algunos usuarios, ineficiente sistema de ingreso de datos, falta de organización en los turnos, trámites resueltos con retraso. Se recomienda implementar acciones propuestas en el plan de mejora, para garantizar un servicio de calidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Eficiencia, eficacia, atención ciudadana, servicio público.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to evaluate the efficiency and effectiveness of the Citizen Attention Unit of the Education District 13D06 Junín - Bolívar, in order to guarantee the quality of public service. To fulfill what was proposed, two instruments were used: the first collected information regarding the object of study and the second addressed issues such as efficiency, effectiveness, public services, improvement plan, education districts and more; each of them were investigated with reliable sources. In addition, certain investigative methods and techniques were applied, such as the survey, interview, and a comparative analysis of the reports and reports of the aforementioned unit. The results show that in the Citizen Attention Unit of the Education District 13D06 Junín Bolívar there are drawbacks such as the suppression of key processes, a high degree of nonconformity in some users, an inefficient data entry system, lack of organization in shifts, resolved procedures late. It is recommended to implement actions proposed in the improvement plan, to guarantee a quality service.

## **KEY WORDS**

Efficiency, effectiveness, citizen attention, public service.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los servicios públicos se han convertido en una parte esencial para satisfacer las necesidades de la población, de forma progresiva el uso de estos ha aumentado y junto a ello el interés de los ciudadanos por recibir servicios más eficientes y de calidad. En el ámbito de la educación, para que se puedan entregar los servicios esperados es necesario que los servidores públicos tengan formación y estén preparados para resolver todos los problemas que se presenten.

La eficiencia y eficacia son términos muy utilizados en el sector público, estos se ven reflejados principalmente en el área de atención al cliente, porque son un punto de referencia para medir el uso correcto de los recursos estatales. En el Ecuador, a través del Ministerio de Educación como entidad rectora se han implementado normas para regular la gestión de las instituciones del sistema educativo.

Se puede distinguir que en el sector público se ejercen servicios con alto grado de burocracia, con operaciones que afectan el desarrollo y comportamiento de las instituciones; algunas de ellas por problemas en la organización, falta de interés en el cumplimiento de sus funciones y escasa capacitación para los servidores públicos.

Cabe señalar que, los profesionales en el área de atención al cliente no se encuentran calificados y existe un comportamiento inadecuado hacia los usuarios, actitud que se contrapone al Artículo 227 de la Constitución de la República (2008), donde se determina que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”

En este orden, la Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2016) afirma que, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa y optimizar los recursos humanos y financieros, el Ministerio de Educación realizó la descentralización y desconcentración a través de niveles administrativos, creando así, la coordinación

zonal 4 para Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, sin embargo, varias direcciones distritales aún presentan problemas con la distribución de recursos, la capacitación en el personal de atención al cliente es escasa, existe un alto nivel de reclamos, los procesos no se ejecutan con celeridad, las instalaciones son poco adecuadas y los servidores públicos ejercen habilidades inadecuadas afectando la eficiencia y eficacia del servicio público.

Dentro de la coordinación zonal 4 se encuentra descentralizado el Distrito de Educación 13D06 Junín– Bolívar, el cual se encarga de ofrecer servicios que incluyen la refrendación de títulos, reconocimientos de estudios, cambios de instituciones educativas, entre otros; sin embargo, dada la creciente demanda estudiantil en dichos cantones la calidad del servicio público en varios trámites se ha vuelto ineficiente dentro de la dirección distrital y se tiene que recurrir a trabajar en conjunto con otras instituciones públicas, tales como el Registro Civil. Además, con frecuencia el tiempo de espera en los servicios solicitados es muy prolongado, los usuarios tienen que acercarse reiteradamente a la institución generando insatisfacción.

Lo dicho hasta ahora, explica el punto de partida de la problemática, entre las que destacan: escasos programas de inducción y capacitación del personal, desconocimiento de objetivos institucionales, falta de visión sistémica, trato inadecuado en la unidad de atención al cliente, falta de protocolos, políticas y procesos, liderazgo dictatorial, es decir, ineficiencia percibida por los ciudadanos dependientes del servicio de “atención ciudadana” del distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar.

Dentro de este marco, es evidente que la calidad del servicio público, objeto de este análisis, está en crisis, y sus efectos circundan en: incumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), pérdida de credibilidad en la institución, descontento creciente, desconfianza e insatisfacción de los usuarios, es decir ineficiencia e ineficacia en el servicio público.

Con los antecedentes expuestos, las autoras se plantean la siguiente interrogante: ¿Cómo incide en la calidad del servicio público la evaluación de la eficiencia y



eficacia de la unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Al identificar los indicadores de eficiencia y eficacia de la atención ciudadana en esta institución pública, se determinarán estrategias y acciones que ayuden a mejorar las falencias encontradas, que serán un referente no solo en el campo educativo sino para todas las instituciones del sector público. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se justifica de las siguientes maneras:

Desde el contexto social, este trabajo busca proponer ideas que beneficien al sistema educativo, debido a que, al evaluar la eficiencia y eficacia de la atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín, se podrán obtener estrategias que contribuyan a la mejora de los procesos administrativos de esta institución.

Crespo (2020), manifiesta que: “Cualquier entidad pública, reclama una gestión pública eficiente y eficaz, pues la administración estatal de recursos, se realiza gracias a los coactivos que se exigen a los ciudadanos, por lo que no debe realizarse de un modo aleatorio, ni arbitrario” (párr. 2). Por ello, mediante el aspecto económico se pretende conocer el beneficio que el Estado recibirá, puesto que, al tener servidores públicos más eficientes y eficaces, se genera un mejor uso en los recursos estatales, por ende, se pueden realizar ajustes y modernizaciones institucionales que beneficien de forma significativa a los usuarios de estos servicios y a la comunidad.

Metodológicamente, este estudio obedece a la aplicación de las diferentes técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos de recolección de datos la metodología de trabajo se fundamenta en un enfoque descriptivo mediante el que se recogen datos de las percepciones personales de los docentes con relación en la atención recibida en el departamento de atención ciudadana. La naturaleza del presente trabajo es eminentemente exploratoria, optando por métodos de carácter cuantitativo, basada en la recogida de datos mediante el cuestionario cerrado de escala Likert.

Legalmente, en el artículo 66 numeral 25 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), se establece 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”.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la eficiencia y eficacia de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar para garantizar la calidad del servicio en el período 2019-2020

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las funciones de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.
- Examinar indicadores de eficacia y eficiencia para la mejora de la calidad del servicio en la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.
- Sugerir acciones que mejoren el servicio que brinda la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de la eficiencia y eficacia incidirá en la mejor de la calidad del servicio que brinda la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. EFICIENCIA**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN**

Eficiencia proviene del latín *eficcentia*, que significa la acción, fuerza, y virtud de producir. Este término es un criterio económico que determina la capacidad administrativa de producir y alcanzar el máximo resultado con el mínimo de recursos. Es decir, es la utilización óptima y racional de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Rojas *et al.*, 2018).

Por otra parte, Calvo *et al.* (2018) indican que, la eficiencia, es una cualidad muy apreciada por las organizaciones puesto que en la práctica estas tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y algunas veces en situaciones complejas. Estos autores señalan que, existe una gran diversidad de criterios referentes a la eficiencia, sin embargo, se puede englobar teóricamente que, la eficiencia es la necesidad de producir más empleando los recursos de manera adecuada, midiéndola a través de los resultados obtenidos.

#### **2.1.2. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA**

Para Hernández *et al.* (2020), las evaluaciones permiten identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), revelando si la institución o área evaluada funciona de manera eficaz y eficiente, lo que ayuda a determinar acciones y estrategias que mejoren las falencias detectadas. Estos autores además añaden que, “uno de los indicadores de evaluación de mayor importancia es la eficiencia con que se realizan, por ser la medida de obtención de los resultados en función de los recursos invertidos” (p. 1).

Por una parte, Fontalvo *et al.* (2019) mencionan que, la eficiencia es una medida del desempeño de la empresa y se utiliza para analizar el comportamiento de la entrada y salida del sistema en un cierto período de tiempo. Con esta información se pueden realizar planes de trabajo para mejorar la competitividad y productividad de la organización. Por otra parte, Hernández *et al.* (2020), manifiestan que en la

evaluación se debe determinar las actividades y componentes que forman parte del proceso a mejorar, si logra los objetivos, y la eficiencia de los mismos: el costo del proceso, el tiempo invertido, y los recursos empleados.

De acuerdo con el instructivo actualizado para la elaboración de las evaluaciones del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y Plan Operativo Anual (POA) publicado por la Universidad de Machala en el año 2015, el cálculo del indicador de eficiencia se lo realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia} = & ((\text{Tiempo programado} / \text{Tiempo ejecutado} * 0,50) \\ & + (\text{Costo Programado} / \text{Costo Ejecutado} * 0,50)) \\ & * \text{Resultado del Indicador de Eficacia} \quad [ 1 ] \end{aligned}$$

### 2.1.3. INDICADORES DE EFICIENCIA

García *et al.* (2019) indican que, el término eficiencia se utiliza para relacionar el esfuerzo con los resultados obtenidos. Esta aumenta, si se obtienen mejores resultados con un gasto mínimo de recursos o menos esfuerzo, los dos factores para medir o evaluar la eficiencia de una organización son: "costo" y "tiempo". Mientras que, para el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (2013), los indicadores de eficiencia miden la relación que existe entre el logro de los objetivos y los recursos utilizados para poder cumplirlos. Estos indicadores cuantifican el costo de lograr las metas propuestas, pero no se limitan a los recursos económicos; también incluye los recursos humanos y materiales utilizados por el plan para lograr metas específicas.

Según el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social, (2013) existen un sinnúmero de estos indicadores (Tiempo dedicado por actividad o aplicación, tiempo de espera, costo de calidad, horas hombre en proceso, tiempo como optimización de proceso productivo, etc.) los cuales se definen en función al objetivo o actividad propuesta. Por ejemplo, si el propósito es que la población indígena en localidades de menos de cinco mil habitantes dispone de servicio de drenaje y saneamiento, el indicador de eficiencia será, el costo promedio por conectar a un hogar al sistema de drenaje y saneamiento.

En algunos casos, estos indicadores no son objetivos para la toma de decisiones, en vista de que solo determinan el costo de lograr las metas establecidas, por lo cual es necesario que al realizar una evaluación estos se complementen con indicadores de eficiencia. Puesto que, al analizar este indicador se determina que, no se puede considerar de forma independiente, porque este solo proporciona una medición parcial del resultado, es por eso que deben considerarse la eficiencia y eficacia como sistema conjunto a la hora de medir la gestión de una organización (García *et al.* 2019).

Los indicadores de eficiencia pueden evaluar el logro y alcance de los objetivos estratégicos, el cual se determina en función de la capacidad de completar el trabajo en condiciones de optimización de recursos y tiempo oportuno. Ejemplo: el tiempo de llamada promedio para completar una venta. Dicho esto, es evidente la relevancia de realizar evaluaciones tomando en cuenta los indicadores de eficiencia, los cuales ayudarán a determinar la productividad de la empresa, y si está ejecuta sus actividades y procesos de manera competente. Además, al establecer estos indicadores se podrá medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados (costo- tiempo); determinar cuáles son los procesos internos que aportan mayor valor agregado; y a su vez eliminar aquellos procesos que no lo poseen.

#### **2.1.4. IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA**

Según García *et al.* (2017), la gestión eficiente es importante para que las empresas operen de manera productiva y competente; mantengan su estabilidad financiera al administrar adecuadamente sus recursos, sean sostenibles en el tiempo y se posesionen en el sector que operen. Además, la eficiencia también contribuye a la mejora del personal, al desarrollo y progreso de las personas, la empresa y su entorno; sus indicadores promueven la mejora en la calidad, costos y tiempos de respuesta, contribuye efectivamente a mejorar los resultados basados en la gestión (García *et al.*, 2019).

Por consiguiente, realizar evaluaciones periódicas a la institución o área estudiada permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de ella, y verificar si funcionan de manera eficaz y eficiente, para posteriormente

contribuir a establecer estrategias que incrementen la efectividad y fortalezcan la toma de decisiones. Uno de los indicadores de evaluación de procesos de mayor importancia es la eficiencia, pues da a conocer si se opera de manera productiva y si los resultados van en función de los recursos invertidos (Hernández, *et al.*, 2020).

### 2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICIENCIA

Tabla 1. Características de la eficiencia

Características	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de los recursos.</li> <li>• Solución de conflictos.</li> <li>• Correcta toma de decisiones.</li> <li>• Logro de objetivos.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Sinergia.</li> <li>• Buen clima laboral.</li> </ul>	<b>Rangel, Lugo y Calderón (2016)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en los medios</li> <li>• Hacer las cosas de manera correcta</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Salvaguardar los recursos</li> <li>• Cumplir tareas y obligaciones</li> <li>• Entrenar a los subordinados</li> </ul>	<b>Fernández y Sánchez (1997, como se citó en Rojas <i>et al.</i>, 2018)</b>

*Fuente.* Elaboración propia con base en datos tomados de Rangel, Lugo y Calderón (2016), y Fernández Sánchez (1997, como se citó en Rojas *et al.*, 2018)

Con lo anteriormente expuesto, es evidente que la eficiencia se caracteriza primordialmente por su capacidad de alcanzar los objetivos sin utilizar más recursos de los que sean necesarios, es decir, que no se enfoca únicamente en lograr el objetivo, sino que también procura maximizar los resultados y minimizar los costos e insumos. Una administración eficiente no solo pretende no derrochar recursos, también detecta en qué se está fallando, y promueve la mejora continua para que esas falencias no influyan en los resultados, y el usuario esté satisfecho.

## **2.2. EFICACIA**

### **2.2.1. DEFINICIÓN**

Chávez y Arias (2018) define que, “la eficacia es la medida en que una organización es capaz de conseguir la adhesión de los individuos a través de la satisfacción de las motivaciones extrínsecas” (p. 4). Por otra parte, Calvo *et al.* (2018) expresa que, la eficacia en la vida personal o en las empresas se mide por el logro de los objetivos, es decir que se debe cumplir con el total de lo planificado como requisito mínimo.

De manera semejante a los conceptos anteriores, Rojas *et al.* (2018) determinan que la eficacia es esencial para medir la capacidad deseada o esperada, además concluyen que se puede ser ineficiente, pero eficaz; o por el contrario ser eficiente, pero no eficaz ni efectivo, sin embargo, es importante dar cumplimiento a todas estas variables, debido a que se relacionan entre sí, para promover la productividad, y alcanzar los objetivos planteados.

La eficacia en las organizaciones se considera como un indicador clave que facilita la evaluación, determinando que las metas fijadas por los directivos se cumplan totalmente, a costa de los recursos o insumos utilizados. Este concepto suele confundirse con otros indicadores de evaluación, como la eficiencia, la cual tiene la diferencia que se enfoca en cumplir los objetivos y maximizar los resultados con el uso mínimo y adecuado de los recursos.

### **2.2.2. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA**

García (2020), menciona que la evaluación de la eficacia examina el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, y la relación entre el impacto esperado y el impacto real. Asimismo, permite comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, verificar en que grado se han logrado, para posteriormente proponer soluciones o estrategias que ayuden a incrementar este indicador.

La eficacia se mide por el logro de las metas organizacionales, las mismas deben estar alineadas con la visión y ordenadas según su prioridad e importancia de realización, de manera que, las expectativas del cliente se puedan medir. Es

importante evaluar la eficacia para medir los avances sobre los objetivos y los resultados propuestos por las personas o las organizaciones, y de acuerdo a los resultados tomar decisiones que corrijan, mejoren o mitiguen la causa y efectos del incidente (Calvo, *et al.*, 2018).

El instructivo actualizado para la elaboración de las evaluaciones del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y Plan Operativo Anual (POA) publicado por la Universidad de Machala en el año 2015, señala que para el cálculo del indicador de eficacia se utiliza la siguiente fórmula:

$$Eficacia = (Meta\ ejecutada)/(Meta\ programada) \quad [2]$$

### **2.2.3. EFICACIA DIRECTIVA**

Las competencias directivas de eficacia personal, se componen de seis factores que son: la proactividad, la creatividad, la solución de problemas, el autogobierno, la gestión de personal, y la integridad. Todas estas competencias son las que pueden lograr el valor económico esperado y el desarrollo de los colaboradores (Chávez & Arias, 2018).

Bolaños (2020), señala que los directivos en las organizaciones son los que guían el camino del éxito, proporcionan las herramientas, recursos y todo lo que se necesite, es por esto que al momento de contratar personal deben ser muy estrictos y reclutar solo aquellos que respondan con eficacia a las necesidades de la organización. Para que se elija correctamente al personal que genere un gran aporte, la organización debe ejecutar cada uno de los procesos identificando que los perfiles de los postulantes trabajen bajo presión, puedan tomar decisiones, posean compromiso ético y competitividad.

Toda organización sujeta su eficacia a las acciones que toman los directivos, cada uno de los procesos son ejecutados por diversas personas que forman parte del equipo, sin embargo, los directivos son los que fijan las metas, entregan los recursos y establecen el camino para lograrlo. Un buen desempeño de los directivos que proporcione eficacia se puede alcanzar a través de la planificación correcta y el equipo capacitado.



#### **2.2.4. EL ROL DIRECTIVO**

Miguel (2015), afirma que los directivos son los que toman las decisiones y guían el camino correcto de la organización, los roles que asumen en su posición se dividen en dos niveles que son: “como contribuidor individual, centrado en desempeñar de manera eficiente sus funciones a nivel individual, o como mando, centrado en hacer que sus colaboradores directos e indirectos desempeñen sus responsabilidades con altos niveles de rendimiento” (p. 34).

Además de cumplir con las funciones básicas que ejercen los directivos, deben desarrollar sus habilidades considerando varios aspectos como la resolución de problemas, ellos están obligados a nivel táctico elaborar las estrategias y tomar las decisiones correctas que hagan frente a los problemas con la mayor eficiencia y eficacia posible (García *et al.*, 2017).

Dentro de las organizaciones se deben tener en cuenta que el directivo o representante cuenta con un buen estilo de liderazgo, así mismo que tenga la habilidad de crear estrategias y la responsabilidad de guiar a todos sus colaboradores o servidores, de esta forma se puede lograr un buen funcionamiento en todas las actividades que diariamente se ejecutan y así brindar un buen servicio a la colectividad.

#### **2.2.5. INDICADORES DE EFICACIA**

Los indicadores de eficacia se relacionan con la capacidad que se tiene para realizar una actividad en las organizaciones y llegar al logro de los objetivos, con relación a ello García *et al.* (2019) indican que la eficacia dispone de varios indicadores, los cuales se diseñan dependiendo el caso, para medir el grado de calidad, precio, confiabilidad del cliente, flexibilidad, evaluación y desarrollo del proveedor, negociaciones y porcentaje de compras en el país.

Para García (2020), se trata de mediciones físicas en las que se comparan y relacionan los resultados esperados, o fijados como alcanzables, y los realmente logrados, permitiendo medir el grado con que se cumplen los objetivos planificados. Este autor señala que “estos indicadores deben ser capaces de medir la eficacia

tratando de determinar cuándo una entidad o intervención no produce los resultados o impacto esperados” (p. 84).

En el sector público o privado medir la eficacia es esencial para alcanzar todas las metas planificadas, para ello se han creado indicadores según el tipo de empresa que facilitan la evaluación. En un contexto general los productos son más fáciles de medir o verificar que se esté cumpliendo con lo requerido para los clientes y la empresa; sin embargo, los servicios son intangibles, por tanto, dificultan en ciertos aspectos la evaluación, es más difícil pero no imposible.

### **2.2.6. IMPORTANCIA DE LA EFICACIA**

Rojas *et al.* (2017), considera que la eficacia es de vital importancia en las empresas, pues hace énfasis en aspectos trascendentales como hacer las cosas correctas, cumplir con los objetivos propuestos, optimizar los recursos, obtener los resultados esperados, y un mejor rendimiento laboral.

Para Reoyo *et al.* (2017), en el ámbito educativo los docentes o las personas que se desempeñen en este sector y son eficaces demuestran las siguientes características: “experto, paciente, atento, comprensivo, enseña bien, buenas habilidades comunicativas, hace cumplir las normas, motivador, organizado, buena personalidad, pasión por la enseñanza y construye relaciones” (p. 65).

Que una empresa sea eficaz y logre todas sus metas trazadas significa que están trabajando bien, proporcionando en sí a largo plazo que obtenga ventaja competitiva ante las demás del entorno, ya sea por la calidad de los productos o de los servicios. La eficacia puede ser algo tan básico que muchas empresas no creen en la necesidad de evaluarla, sin embargo, es tan importante que sin ella se puede llevar a la bancarrota.

Cuando un servidor público cumple con su jornada laboral eficazmente, no solo se siente bien porque los usuarios están satisfechos con su servicio, para él también es de complacencia saber que todas aquellas actividades encomendadas las ha realizado en un determinado tiempo y con todas las expectativas necesarias para llevar a la organización cada vez más cerca al cumplimiento de sus objetivos.

## **2.2.7. CARACTERÍSTICAS DE LA EFICACIA**

Las características de la eficacia según una investigación realizada por García *et al.* (2019) fueron generalizadas en tres aspectos que son: satisfacción de los clientes, la de los proveedores y las condiciones del entorno. En el sector público existen pequeñas diferencias en las características, porque las entidades estatales tienen como fin principal satisfacer necesidades y no obtener lucro.

La eficacia tiene como característica principal enfocarse en el cumplir todo lo planificado, pero junto a ello existen muchas otras que Fernández y Sánchez (1997, citado en Rojas *et al.*, 2018) las plantean a continuación:

- Énfasis en los resultados
- Hacer las cosas correctas
- Alcanzar los objetivos
- Optimizar la utilización de los recursos
- Obtener resultados
- Proporcionar eficacia a los subordinados

Para que una empresa alcance el éxito debe empezar por comprender las características que vinculan a la eficacia, de esta forma se facilita la elaboración de indicadores al momento de realizar una evaluación interna. Con frecuencia varias de las instituciones crean un departamento de evaluación, esto mejora la gestión porque allí pueden hacer una planificación y control continuo de todas las actividades.

## **2.3. SERVICIO PÚBLICO**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

El servicio público es una actividad que ejercen personas pertenecientes a entidades estatales o que trabajan para el estado, su poder se limita a lo que ordenan los gobernantes, su accionar tiene como objetivo el beneficio del interés general y la sociedad. A su disposición tienen los recursos públicos, los cuales se

deben distribuir equitativamente, resolviendo las necesidades que demandan los ciudadanos (Martínez, 2020).

En una investigación realizada por Vergara y Maza (2017), sobre la valoración de los servicios públicos concluye que, “los gobiernos deben motivar sus esfuerzos en mejorar las condiciones de calidad, cobertura y acceso de los servicios públicos a partir de la posterior identificación, a detalle, de los aspectos claves a mejorar por cada servicio” (p. 102). De esta forma se podrá aumentar el nivel de satisfacción que sienten los usuarios.

Los servicios públicos son aquellas prestaciones brindadas por el Estado, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Las entidades estatales son las encargadas de brindar estos servicios haciendo uso de los recursos que son recopilados a través de los tributos y otros medios. Cada prestación de los servidores públicos debe ser evaluada con la finalidad de aumentar la calidad y utilizar adecuadamente los recursos públicos.

### **2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PÚBLICO**

Los servicios públicos ya sean públicos o privados tienen características semejantes, haciendo énfasis en qué los servicios que pertenecen al estado son ofrecidos sin la búsqueda de obtener lucro.

**Tabla 2.** Características del servicio público

---

Intangibilidad: los servicios no son bienes físicos, por tanto, no se pueden tocar ni inventariar, se procesan según la demanda.

---

Integral: para que sean ofrecidos los servicios todos los integrantes de la organización tienen un parte de responsabilidad.

---

Heterogeneidad: cada servicio se puede presentar con pequeñas características de diferencia, todo depende del recurso humano y la propia naturaleza.

---

Producción y consumo simultáneos: primero se venden los servicios o si son públicos primero se solicitan, luego se prestan y se consumen de manera simultánea, siendo obligatorio que el usuario se encuentre presente al momento de producir el servicio.

---

Perecederos: Al consumirse justo cuando son producidos no existe la necesidad de preservarlos, es decir que si el usuario ya no lo desea la empresa no puede guardarlo, almacenarlo o revenderlo.

---

Promesa básica: la empresa se compromete a ofrecer un servicio el cual será entregado acorde a las necesidades del usuario.

---

---

Satisfacción: la satisfacción se produce instantáneamente, en gran medida todo depende de la forma en que el usuario aprovecha el servicio.

---

Valor agregado: al momento de ofrecer servicios aportar con un valor agregado puede ser de gran impacto, dado que, esto involucra a las personas que participaron y ofrecieron el servicio, todos estos aspectos pueden diferenciar a la empresa del resto de competidores.

---

*Fuente.* Datos tomados de García (2016)

De acuerdo con Tamayo y Tabares (2018), los servicios públicos se caracterizan por estar desarrollados por instituciones públicas, tienen la finalidad de satisfacer necesidades de la sociedad, son de carácter gratuito y de manera general lo aplican los países con modelos políticos económicos encaminados al bienestar social.

Los servicios públicos se han convertido en una parte esencial para la sociedad, esto se debe a que muchas personas de escasos recursos no pueden acceder a los altos precios que ofrecen empresas privadas. Un servicio público tiene la característica de ser gratuito, se paga con los tributos recaudados de los ciudadanos, así también, es intangible por el motivo de que no se puede tocar y es consumido en el mismo instante, por otro lado, al pertenecer al estado su orientación es dar respuesta a las demandas ciudadanas.

### **2.3.3. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Los servicios públicos tienen una gran variedad, para ello se requiere una clasificación que facilite la administración pública. Según Torres (2019), los servicios públicos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Servicios públicos esenciales: son aquellos que la sociedad necesita y no pueden ser negados, por ejemplo: el agua potable, energía eléctrica y telecomunicaciones.
- Servicios públicos no esenciales: son aquellos que no dependen del bienestar de la ciudadanía y tampoco es obligación del estado prestarlos, por ejemplo: museos, estadios, parques entre otros.
- Servicios públicos propios: son aquellos que ofrecen servicios a través de entidades públicas, mediante el cual el estado las organiza y controla,

ejemplo de ello son: Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- Servicios públicos impropios: estos servicios lo ofrecen las personas o empresas privadas que se sujetan a las disposiciones reglamentarias de la administración pública.

Son varias las necesidades que tiene la sociedad, por tanto, los servicios públicos a entregar se deben clasificar correctamente, entre ellos se encuentran los servicios básicos, estos forman parte de un grupo primordial por el Estado, ejemplo de ello es la electricidad y el agua potable. La diversificación de servicios permite la creación de instituciones públicas que se enfoquen en una necesidad en particular.

#### **2.3.4. SERVIDORES PÚBLICOS**

Mediante lo establecido por la Constitución del Ecuador (2008) en su artículo 229 primer párrafo establece lo siguiente “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” (p. 80).

Villoria (2016), enfatiza que los servidores públicos tienen la obligación de cumplir sus funciones según lo establecido por la Constitución y demás normas, si se los dejara actuar a su propia voluntad se anularía la democracia. Un servidor debe ejercer con imparcialidad buscando en primer lugar el bienestar general, aplicar valores idóneos que le guíen a un acercamiento más directo y de calidad con la democracia.

Para que los servicios públicos lleguen a la ciudadanía se requiere de intermediarios, a estos se los denomina servidores públicos, ellos tienen la función de realizar las acciones correspondientes de la administración para utilizar los recursos disponibles y satisfacer las necesidades de la población. Como norma principal para direccionar las actividades de los servidores públicos se utiliza la constitución, en ella se establece cómo deben ejercer sus funciones, obligaciones y derechos; junto a este documento también se utilizan otras leyes como Ley Orgánica de Servicio Público.

### **2.3.5. IMPORTANCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Los servidores públicos tienen una gran responsabilidad porque su trabajo está dedicado a beneficiar a la sociedad a través de las entidades estatales, además al manejar bienes y recursos públicos, son supervisados por los órganos de control y los mecanismos de participación ciudadana. En general, por estas razones, los servidores públicos deben desempeñar sus funciones de acuerdo con estrictos estándares éticos, en los que existen normas claras desde la actitud hacia el usuario hasta las sanciones por negligencia en sus acciones (Álvarez, 2016).

Los servidores públicos colaboran entre sí y promueven el trabajo en equipo para lograr las metas comunes marcadas en los planes y planes de gobierno, generando así una carrera de servicio público completa en beneficio de la comunidad y la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. De la misma manera que los servicios públicos, también es importante que existan personas encargadas de ejecutarlos, denominadas así servidores públicos, su función es brindar soluciones a la sociedad a través de las responsabilidades que les fueron designadas. Para ocupar un puesto público se lo puede hacer diversas formas, entre ellas, por medio de votación popular o a través de un proceso de selección denominado concurso de mérito y oposición, a través de ello se consigue incorporar a aquellas personas que están capacitadas y pueden aportar con el bienestar para la ciudadanía.

## **2.4. ATENCIÓN CIUDADANA**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

En las últimas décadas, el servicio al cliente se ha vuelto particularmente importante en el mundo empresarial. Esto se debe en parte a la feroz competencia que acecha en el mercado, el cual ha tenido un crecimiento significativo. Este hecho lleva a las empresas a estar preparadas para adaptarse a posibles cambios y a las necesidades crecientes de los clientes, brindando un excelente servicio al cliente (Mateos, 2019).

Como lo menciona este autor, una efectiva atención ciudadana es la forma más eficaz y rentable, para incrementar la satisfacción del usuario y que este perciba

una buena impresión de la institución y sus servidores. Para ello, el personal que tiene contacto con el usuario debe estar capacitado para poder identificar sus necesidades y expectativas, y así responder al cliente, con una atención adecuada y un servicio de calidad.

De acuerdo con Pérez (2015), “el objetivo primordial de la atención al ciudadano es alcanzar una buena comunicación y propiciar un diálogo con el ciudadano. Y la principal herramienta del informador público para la comunicación es la palabra” (p. 75). Además, “aunque no existen pautas de comportamiento que garanticen el éxito a la hora de ofrecer una atención de calidad al cliente, los expertos coinciden en señalar la importancia de estos cinco aspectos al ponerse en contacto con un posible cliente” (Mateos, 2019, p. 12):

- Respeto y amabilidad.
- Disposición previa.
- Implicación en la respuesta.
- Servicio al cliente.
- Vocabulario adecuado.

A su vez, este autor señala que, los clientes esperan que las empresas realicen el servicio deseado de manera fiable y precisa, de ahí que la adecuada atención al cliente debe tener las características que se describen a continuación:

- Diferenciación
- Conocimiento, necesidades y expectativas del cliente
- Flexibilidad y mejora continua
- Orientación al trabajo y al cliente: satisfacción (p. 34).

#### **2.4.2. FASES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Al momento de entrar en contacto el emisor del bien o servicio y el receptor, se pueden desglosar varias fases, en la siguiente tabla se detallan cuáles son, desde el punto de vista de distintos autores:

**Tabla 3.** Fases en la atención al cliente



Pérez (2015)	Mateos (2019)
Presentación: Se trata de dar al ciudadano, en los primeros momentos de contacto con él, una predisposición a comprender y a solucionar el problema, incluso antes de que hable. Además, se le debe brindar el saludo y bienvenida de una forma grata, debido a que, es la primera impresión que el usuario tendrá acerca del profesional que lo atiende y de la institución.	Presentación: Se trata de la primera impresión del empleado para el cliente.
Atención: Consiste en centrarse en los datos de los ciudadanos sobre sus preocupaciones, necesidades o problemas. Para ello, es necesario escuchar activa y eficazmente al usuario, sin interrumpirlo o emitir un juicio u opinión de forma anticipada.	Acogida: Se da el recibimiento y acercamiento con el usuario. Para ello la persona que atiende debe considerar tres pautas: Expresión agradable, prioridad a la visita, saludo.
Comprensión: Radica en velar por qué se entienda la información presentada por la ciudadanía; para ello, se debe formular preguntas efectivas, empatizar con la ciudadanía y verificar la información recibida.	Atención: Se trata de priorizar al cliente y prestarle máxima atención, para que este perciba que su requerimiento ha sido resuelto satisfactoriamente.
Solución: Se trata de explicar y ejecutar las acciones necesarias para atender las necesidades de la ciudadanía, informándola de las acciones y trámites que se están realizando, y asegurar a su vez que el usuario comprenda y quede satisfecho con la solución, también se le puede hacer una serie de preguntas que permitan conocer si tiene otros problemas o necesita algo más.	Información: Consiste en recolectar datos para conocer la necesidad del cliente, e identificar su tipología para poder brindarle una respuesta rápida.
Despedida: Reside en que, al momento de despedirse, el ciudadano se vaya satisfecho al recibir la atención adecuada y el servicio efectivo.	Cierre y despedida: Esta es la fase final, en este punto el empleado, debe corroborar que el cliente ha resuelto su consulta, petición, duda, etc.

*Fuente.* Elaboración propia con base en datos tomados de Pérez (2015), y Mateos (2019)

### 2.4.3. ROLES DEL CIUDADANO Y ACTITUDES

La tarea de cada día es tratar con diferentes tipos de personas, y generar confianza con los ciudadanos es parte del trabajo, lo que significa comprender sus expectativas. Es impensable determinar a qué tipo de ciudadanos se atenderá, pues no son iguales, no obstante, algunos comportamientos son repetitivos. Y aunque los ciudadanos generalmente tienen un espíritu de cooperación, existen varios que son problemáticos (Pérez, 2015).

**Tabla 4.** Clasificación del ciudadano según su carácter

Según su carácter	Características	Trato	Evite
<b>Tímido</b>	Es reservado, distante y algo nervioso. Siente vergüenza, inseguridad, o inferioridad.	Gane su confianza mostrándole interés. También hágale preguntas y repítale de ser necesario.	Presionarlo, interrumpirle, hablarle alto y hacer grandes pausas.
<b>Sabelotodo</b>	Es vanidoso, pesimista y no es colaborativo. Intenta dirigir la conversación, contradiciendo o poniendo en duda lo que le dicen.	Escúchelo con interés, respóndale de manera objetiva y precisa, y recomíenle de acuerdo a lo dicho por él.	Hacerle preguntas, Contradecirle, o que lo desconcierte.
<b>Dominante</b>	Quiere dominar la situación, discute con frecuencia, es sarcástico u ofensivo. Además, refuta, habla alto y con los demás usuarios, demostrando descontento.	Escúchelo con paciencia y calma, hágale pocas preguntas, refiérase de forma breve y concisa.	Discutir con él, alterarse por sus sarcasmos, darle un trato especial.
<b>Impaciente</b>	Muestra impaciencia, nerviosismo, y agitación. Además pide soluciones rápidas, mirando con frecuencia el reloj.	Escuche y sea rápido/a, hágale pocas preguntas y arguméntele brevemente.	Entretenerlo, interrumpirle, o hablar demasiado, esto lo pondrá nervioso.
<b>Indeciso</b>	Le cuesta tomar decisiones, pues duda mucho y no sabe qué le conviene. Es propenso a arrepentirse y retroceder, y pide su opinión o la de un tercero que le acompaña.	Dirija la conversación y fórmúlele preguntas. También, arguméntele de forma completa.	Falta de interés, dar la sensación de que su indecisión no es normal, y que la conversación decaiga.
<b>Locuaz</b>	No para de hablar, o habla de sus asuntos personales. Además, no parece tener prisa.	Tenga paciencia, hágale pocas preguntas, dele pocos argumentos, pero centrados, no retroalimente temas que se aparten del tema.	Tratar asuntos personales, mostrar impaciencia de su parte o la de los demás, tampoco corte la conversación de forma brusca y maleducada.
<b>Reflexivo</b>	Es muy analítico y se toma su tiempo, valora mucho los pros y los contras.	Repita la información si lo desea, arguméntele y hágale preguntas objetivas.	Demostrar presión, falta de interés, y brusquedad.

<b>Paternalista</b>	Es colaborador, dócil, amable y educado ante las opiniones y decisiones del informador, y prefiere que este lo atienda.	Adopte un papel paternal, hágale sentir que es importante para usted, y que él toma las decisiones.	Manipulaciones o desinterés por su parte.
---------------------	---	---	---

*Fuente.* Datos tomados de Pérez (2015)

#### **2.4.4. REGLAS DE ORO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

Pérez (2015), señala las siguientes reglas al brindar una atención adecuada a la ciudadanía:

1. “Dar servicio al ciudadano” es el objetivo de su trabajo.
2. “Compruebe” si lo que el ciudadano ha dicho es exactamente lo que quería decir.
3. “Utilice un lenguaje positivo” y optimista en su comunicación.
4. “Trate con exquisita corrección al ciudadano”. Sea cortés y amable guardando la distancia apropiada.
5. “No busque ganar una discusión”. Sea flexible y tolerante al enfocar los temas del ciudadano
6. “Mantenga un clima de conciliación”. No se deje enganchar por el tono emocional del ciudadano.
7. “Trate las objeciones y dudas del ciudadano”. Si no lo hace, nunca llegará a un acuerdo con él.
8. “Hágale saber que se pone en marcha”. Sea resolutivo/a para ayudarlo.
9. “Evite las situaciones límite”. Deje siempre la puerta abierta para un próximo contacto.
10. “Sonría por favor” (p. 86).

Asimismo, este autor menciona ciertas reglas de comunicación que se deben llevar a cabo para una efectiva atención al cliente:

- Escuchar.
- Preguntar.
- Hablar con los demás.
- Buscar señales de la comprensión y del interés.

- Promover la comunicación bidireccional (p. 75).

## **2.5. DISTRITOS DE EDUCACIÓN**

Según lo manifestado por Encalada *et al.* (2019) los distritos de educación son entidades públicas encargadas de acompañar en todos los procesos a las instituciones educativas, son una autoridad que tienen la finalidad principal de mejorar la calidad en la educación a través de la participación en las gestiones administrativas como la planificación curricular anual, contratos y nombramientos, asesoramiento y capacitaciones.

El distrito educativo es un nivel desconcentrado que tiene a su cargo la gestión de todas las instituciones educativas públicas en un área geográfica de un cantón o más cantones, junto a ello se divide por circuitos. En estas entidades se brinda servicios educativos a los usuarios que forman parte del Ministerio, las direcciones distritales siguen lineamientos que son definidos por la administración central (Ministerio de Educación, 2016).

Los distritos educativos son instituciones públicas creadas como parte de un nivel de desconcentración del Ministerio de Educación, a través de estas direcciones se ofrecen servicios que permiten el acercamiento a la ciudadanía, y se trabaja en conjunto con las instituciones públicas para la distribución de recursos, realizar contratos, asesoramiento y planificaciones.

### **2.5.1. HISTORIA DEL DISTRITO**

Con el fin de mejorar el sistema educativo del Ecuador, los distritos de educación se crearon a través de un marco legal establecido por el Ministerio de Educación en el año 2010, denominado nuevo modelo de gestión educativa, el cual consiste en una gestión organizada y automatizada de procesos y procedimientos, conformando nueve zonas, 140 distritos y 1.142 circuitos educativos (Encalada *et al.*, 2019).

El Distrito de Educación 13D06 Bolívar Junín, fue creado en conjunto con las demás direcciones distritales como desconcentración administrativa. El Ministerio de Educación (2020) mediante el informe de rendición de cuentas del año 2019 de la

dirección distrital, da a conocer que con esta institución se “busca implementar una educación de excelente calidad y calidez, enfocado en el estudiante, quien tendrá las herramientas necesarias para desarrollar día a día un Ecuador del conocimiento” (párr. 1)

El sistema educativo ha presentado diversos cambios a través de los años con el fin de adaptarse a la globalización y al incremento progresivo de la cantidad de estudiantes, es por esto que a partir del 2010 se desconcentró el poder que tiene el Ministerio de Educación y se establecieron las coordinaciones regionales, direcciones distritales, y administraciones circuitales, las cuales para el año 2012 ya funcionaban en todos los cantones, logrando llegar a todos los sectores con planificaciones estratégicas que mejoren la calidad educativa.

### **2.5.2. BASE LEGAL**

Las acciones que son ejecutadas por las direcciones distritales son sustentadas a lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, esta es la base legal que utilizan como referente para sus funciones, su creación fue mediante Acuerdo número 020-12. Dicho estatuto fue creado con la finalidad de mejorar el acceso y la calidad a la educación de todos los habitantes a través de la correcta gestión de las instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2018).

Como base legal las direcciones distritales también tienen como referencia a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2017) en su artículo 29 referente al nivel distrital intercultural y bilingüe, se menciona en el párrafo tres que los distritos ejecutan acuerdos que optimizan su jurisdicción utilizando “servicios públicos complementarios al servicio educativo, tales como: infraestructura deportiva, servicios de salud, gestión cultural, acceso a tecnología, informática y comunicación y otros” (p. 40).

Lo antes mencionado es la parte principal a la cual deben sustentarse los servidores públicos de la dirección distrital, junto a ello también existen otras normas y más leyes que se van creando con la finalidad de mejorar la calidad educativa y la administración pública. Una ley adicional que es muy importante considerar también

es la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), en este documento se establecen los derechos y obligaciones que tienen los servidores públicos, asimismo contiene información relevante para la evaluación de sus funciones.

### **2.5.3. BENEFICIOS DE LOS DISTRITOS**

Según Barreno (2018), la creación de distritos de educación brinda cercanía a los usuarios, a través de ellos y los niveles administrativos del Ministerio de Educación las personas pueden solicitar los servicios sin la necesidad de recurrir a otros lugares fuera de su residencia. Mediante esta planificación territorial se logra el buen vivir y aumentan los estándares que garantizan la equidad territorial.

Los beneficios de que existan las direcciones distritales también se ven reflejados en la misión, mismo que se encuentra establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, artículo 42 direccionamiento estratégico, numeral uno, señala lo siguiente:

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, 2016, p. 127)

La desconcentración administrativa del Ministerio de Educación inició con la finalidad de beneficiar a la ciudadanía, brindar servicios más eficaces, eficientes, de calidad y cercanos a su residencia. Estos niveles administrativos se encuentran en todo el país, cada uno tiene a su disposición recursos públicos que deben ser gestionados correctamente en la zona asignada.

### **2.5.4. DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN- BOLÍVAR**

A nivel nacional se cuenta con 140 distritos educativos, entre ellos está la Dirección Distrital 13D06 Bolívar- Junín, el cual comprende los dos cantones mencionados, y

está compuesto de 8 circuitos, con los que atienden a 132 instituciones educativas de sostenimiento fiscal, particular, fiscomisional, y municipal (Ministerio de Educación, 2020).

“El Distrito 13D06 consciente de los cambios en los últimos años, busca implementar una educación de excelente calidad y calidez, enfocada en el estudiante, quien tendrá las herramientas necesarias para desarrollar día a día un Ecuador del conocimiento” (Ministerio de Educación, 2017).

En este nivel, además de brindar los servicios educativos de manera cercana a la ciudadanía, y ofrecer varios trámites académicos, también se procura garantizar una oferta académica pertinente e inclusiva para toda la población en los ocho circuitos del Distrito 13D06, lograr que la población culmine el bachillerato en la edad correspondiente, usar de manera efectiva los recursos públicos destinados a la educación, y generar corresponsabilidad de la comunidad en el diseño, ejecución y monitoreo de la política educativa (Ministerio de Educación, 2017).

### **2.5.5. OBJETIVOS**

De acuerdo al informe de rendición de cuentas de la Dirección Distrital 13D06 Junín- Bolívar, durante el período 2020, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- 1) Incrementar la calidad del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural, intercultural bilingüe y de inclusión.
- 2) Fortalecer el bachillerato para mejorar la preparación de los estudiantes al mundo laboral y la educación superior.
- 3) Mejorar la calidad del servicio docente.
- 4) Incrementar la cobertura del servicio educativo en todos los niveles y modalidades, con enfoque intercultural, intercultural bilingüe y de inclusión.
- 5) Lograr corresponsabilidad institucional y el compromiso de la sociedad por los derechos en el proceso educativo.
- 6) Fortalecer las capacidades institucionales.

Para Barreno (2018), la deficiencia en el desempeño de los distritos educativos baja la calidad de los servicios que se ofrecen y provocan inconformidades por parte de los usuarios. Es así que, continuar con procesos deficientes que se ejecutan por los servidores públicos de atención ciudadana conlleva un desperdicio de recursos humanos y financieros, afectando de esta manera a los usuarios y a la institución.

### **2.5.6. UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA**

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio De Educación (2016), la Unidad Distrital de Atención Ciudadana tiene como misión, “prestar el servicio de atención a los requerimientos de los ciudadanos, dentro del ámbito de su competencia, a fin de proporcionar soluciones de manera inmediata” (p. 136).

Realizar una evaluación de la eficiencia y eficacia de la unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín – Bolívar permite comprender los procesos que se ejecutan y determinar en qué aspectos se está fallando, para posteriormente elaborar un plan de mejora con estrategias que garanticen la calidad del servicio público.

## **2.6. PLAN DE MEJORA**

### **2.6.1. DEFINICIÓN**

Para Proaño *et al.* (2017), “el plan de mejora es 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” (p. 52). Elaborar este tipo de planes permite que se aumente la interacción efectiva entre los procesos y los servidores públicos, logrando así el progreso continuo.

Las instituciones públicas que elaboran planes de mejora conciben un proceso que ayuda a gestionar adecuadamente los problemas, a largo plazo se puede lograr cambios positivos, pero deben todo debe ser planificado, organizado, controlado y evaluado. Para lograr lo que se plantea en un plan de mejora es necesario disponer de los recursos necesarios como el factor humano y aspectos tecnológicos, todo esto forma parte de un monitoreo y evaluación de las acciones (Vaca *et al.*, 2018).



El plan de mejora es una herramienta que con el paso del tiempo se volvió parte esencial para las empresas, no existe organización que sea perfecta y no presente falencias, siempre hay algo por mejorar o por corregir. Por esta razón, las entidades sean públicas o privadas elaboran planes de mejora con la lista de problemas que se presentan y a partir de allí se plantean acciones que se deben ejecutar, monitorear y evaluar de que se cumplan.

## 2.6.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA

La elaboración y ejecución de un plan de mejora trae un sinnúmero de beneficios para las empresas que los aplican, sin embargo, también se pueden presentar obstáculos o inconvenientes. A continuación, se planteará desde el punto de vista de varios autores, las ventajas y desventajas detectadas en el plan de mejora:

**Tabla 5.** Ventajas y desventajas del plan de mejora

Ventajas	Desventajas	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejor administración y atención a los clientes, mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.</li> <li>• Mejor administración de la organización.</li> <li>• Contar con un sistema de procesos documentados y logro de una mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de la implementación.</li> <li>• Requerimiento y disponibilidad del personal.</li> <li>• Presencia de elementos de burocracia.</li> </ul>	<b>Torres y Callegari (2016)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de desempeño, podemos identificar las necesidades y falencias en los diferentes procesos, lo que hace que los esfuerzos se concentren de forma puntual a estas falencias.</li> <li>• Es una herramienta en donde se pueden evidenciar resultados fácilmente si se realiza con prontitud.</li> <li>• Los planes de mejoramiento desarrollan integralmente al empleado, generando cambios positivos que benefician a la empresa en temas de competitividad.</li> <li>• Forma empleados basado en las necesidades y objetivos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar enfocado en una sola área de la empresa nos puede hacer perder la el enfoque de interdependencia que tienen todas las áreas organizacionales</li> <li>• Requieren una inversión importante tanto económica como laboral para lograr obtener los resultados requeridos.</li> <li>• En ocasiones se convierte en un proceso largo y tedioso para algunas empresas.</li> </ul>	<b>Medina (2016)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.</li> <li>• Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<b>González (2017)</b>

- 
- 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 es de vital importancia para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
  - Permite eliminar procesos repetitivos.
  - 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 conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.
- 

*Fuente.* Elaboración propia con base en datos tomados de Torres y Callegari (2016), Medina (2016), y González (2017)

### **2.6.3. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA**

Según el Ministerio de Educación (2016), la matriz del plan de mejora se compone por los siguientes elementos:

1. Problema priorizado: ¿Qué queremos hacer?
2. Meta: ¿Cuál es el propósito?
3. Acciones y recursos: ¿Cómo lo vamos a realizar
4. Responsable: ¿Quién toma la iniciativa, decide y rinde cuentas?
  - Fecha de inicio.
5. Actividades seguimiento permanente: ¿Avanzamos lo deseado?, ¿qué toca ajustar?
6. Resultado: ¿Qué cambio constatamos?, ¿estamos satisfechos?
  - Fecha de término.

Estos componentes son los principales al conformar el plan de mejora, sin embargo, existen otros criterios que se pueden introducir en la matriz, por ejemplo, los objetivos, áreas a tratar, indicadores, medios de verificación, entre otros, que permiten establecer un diseño más detallado.

### **2.6.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA**

Mejorar progresivamente es el objetivo de todas las empresas, por lo tanto, deben plantearse acciones que se direccionen a ello, las cuales se caracterizan por buscar el aumento de la eficiencia y eficacia, fortalecer las capacidades y potencialidades

de los trabajadores, mejorar la calidad de los servicios, impulsar la transformación, ser flexibles ante modificaciones, obligatorias y realistas (Ferrer, 2016). Conjuntamente, para determinar si el plan de mejora optimizará los procesos, deberá cumplir con las siguientes características: actividades que solucionen problemas, asignación de responsables, metas fijadas, recursos asignados, fecha de ejecución y límite, indicador de cumplimiento y contar con una fase de evaluación (Romero *et al.*, 2019).

Mejorar requiere de muchas acciones que no se logran de un día para otro, pero un proceso estructurado y bien elaborado puede facilitar la consecución de todo lo que fue propuesto. Este tipo de acciones se caracterizan por tener una planificación con todos los pasos a ejecutar, se busca siempre solucionar problemas o mejorar los procesos ya existentes.

#### **2.6.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

Para elaborar correctamente un plan de mejora es necesario seguir una serie determinada de pasos. Proaño *et al.* (2017), señalan que los pasos a seguir son los siguientes:

- Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo.
- Propuesta y planificación del plan
- Implementación y seguimiento
- Evaluación.

De manera semejante a lo antes mencionado Cabrera *et al.* (2016), afirma que un plan de mejora es un proceso que conlleva acciones de un antes y un después; lo primero que se debe hacer evaluar el proceso, determinar las causas, determinar las acciones de mejora, determinar la factibilidad de las acciones de mejora, evaluar las acciones de mejora, establecer orden de prioridad, realizar análisis de los procedimientos de operación, diseñar el plan de mejora, atenuar la resistencia al cambio y finalmente implementar el plan de mejora.

El plan de mejora es una herramienta muy importante para las empresas que puede ser de gran utilidad para su desarrollo, pero su deficiente elaboración o ejecución puede provocar desperdicio de recursos y que los problemas sigan iguales o aumenten. Es así que varios autores especializados en metodología presentan pasos recomendables a seguir, cada uno de ellos es importante, saltarse uno puede ser perjudicial al finalizar con la evaluación.

#### **2.6.6. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA**

Las empresas se esfuerzan continuamente por lograr la excelencia superando a sus competidores, para lograrlo utilizan diversas herramientas resaltando el plan de mejora, la importancia de aplicarlo radica en que permite el desarrollo progresivo en los procesos, se marca el camino a seguir, se definen ideas y acciones concretas a implementarse. El plan debe basarse en mejorar el funcionamiento de la organización, las necesidades y las expectativas que tiene la sociedad o los usuarios de los servicios (Esquivel *et al.*, 2017).

El uso de técnicas, prácticas o herramientas como el plan de mejora, son una parte esencial para la administración y operación de las empresas, todo lo mencionado ayuda a mejorar las actividades que se ejecutan diariamente, de manera progresiva los resultados se van reflejando, logrando la sostenibilidad de mejora en el tiempo (Alvarado y Pumisacho, 2017).

La aplicación de un plan de mejora es una pieza clave para el desarrollo y éxito de las empresas, el personal que participa en la elaboración y ejecución de esta herramienta debe encontrarse capacitado para desempeñar correctamente sus funciones; de esta forma se garantiza el incremento de la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios en la empresa. Los objetivos que se plantean en este tipo de planes deben estar correctamente elaborados, dado que, de ellos se depende la satisfacción de los usuarios, la efectividad en la gestión y la mejora de desempeño para la organización.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en el Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar, perteneciente a la coordinación zonal 4, ubicado en la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí, en la Av. Estudiantil vía a Tosagua; las instalaciones de esta institución se encuentran específicamente en la Unidad Educativa Fiscal “Simón Bolívar”.



Figura 1. Ubicación del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar

Fuente. Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

La duración de la investigación dependió de cada una de las tareas y de las relaciones de dependencia planificadas en el cronograma del trabajo de integración curricular, actividades que desde su aprobación tuvieron una duración de nueve meses aproximadamente, tiempo necesario para garantizar con éxito la entrega de los resultados esperados.

### 3.3. MÉTODOS

#### 3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

Este método partió del desconocimiento, tomando la observación de hechos y experiencias particulares para, identificar causas y efectos de la problemática,

plantear acciones estratégicas y posteriores conclusiones que mejoren el servicio, de manera puntual, en la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.

De acuerdo con Prieto (2017), este método parte de premisas particulares para organizar fundamentos teóricos. Para probar que una teoría es cierta o correcta se usan las inducciones que permitirían confirmar o desvirtuar la postura de que determinada teoría en estudio es correcta.

### **3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

A partir de la investigación bibliográfica y datos generales, este método permitió encadenar nuevos conocimientos y deducir conclusiones lógicas a partir de la hipótesis de investigación, logrando así validar el objeto de estudio. A diferencia del método anterior, el método deductivo consiste en tomar conceptos o principios generales sobre el tema y partir a casos particulares, es decir, basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a conformar conclusiones lógicas. También, facilita el descubrimiento de principios desconocidos a partir de los ya conocidos, comparando entre dos premisas iniciales para obtener una conclusión final (Rodríguez y Pérez, 2017).

### **3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO- SINTÉTICO**

Al aplicar este método se logró analizar la gestión de trámites ciudadanos ingresados y resueltos, para verificar la eficiencia y eficacia de la unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes, cualidades, propiedades, etc., para estudiar el comportamiento de cada una. Mientras que, la síntesis es la operación inversa, que combina mentalmente las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad (Rodríguez & Pérez, 2017).

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La aplicación de este tipo de investigación permitió adquirir información a través de libros, revistas científicas, e investigaciones ya existentes para fundamentar teóricamente los epígrafes presentados en este trabajo investigativo. La investigación bibliográfica o documental se cimenta en el estudio de documentos, donde se selecciona, organiza, y analiza exhaustivamente información actualizada que permita atender o prevenir un problema de relevancia teórica y social, con el fin promover el avance de la disciplina y el enriquecimiento cultural. Su propósito es encontrar las bases para el desarrollo de la investigación a partir de teorías que sustenten la hipótesis y el marco conceptual, tales como el contexto histórico, social y otros fenómenos relacionados con el tema de investigación propuesto (Monroy y Nava, 2018).

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este tipo de investigación ayudó a recolectar información real y fehaciente, pues se conoció de primera mano las condiciones del servicio público que brinda la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar, y de esta manera se plantearon acciones que mejorarán la calidad del mismo. Respecto a este tipo de investigación, Monroy y Nava (2018), indican que se ejecuta en el lugar de los hechos, con el fin de observar el fenómeno de estudio en sus condiciones reales, sin manipular ni controlar las variables, puesto que, los datos obtenidos provienen directamente de fuentes reales (individuos o grupo objeto de estudio).

#### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Al realizar este tipo de investigación, se receptó información y datos necesarios que fueron analizados de forma estadística, a fin de basarse en datos reales para otorgar mayor confiabilidad a la investigación tal. Marroquín (2019), señala que, “esta investigación es conocida como la investigación estadística, en la cual se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este

nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (p.4).

### **3.5. TÉCNICAS**

#### **3.5.1. ENCUESTA**

Es de indicar que este instrumento de recolección fue elaborado con base en la Guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos, emitida por la Dirección de calidad en el servicio público del Ministerio de trabajo en 2018. Este documento se diseñó con el objetivo de promover el desarrollo e innovación de su gestión y de mejorar la percepción de la calidad de los servicios públicos. Esta guía desarrolla mecanismos y herramientas que orientan y dictaminan los lineamientos para realizar la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos de manera transparente y eficiente dentro del contexto de un acercamiento entre el ciudadano y el Estado.

La aplicación de esta técnica sirvió principalmente para realizar mediciones y conocer el grado de satisfacción de los usuarios con relación al servicio que reciben de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar. Alija *et al.* (2015), consideran que la encuesta se caracteriza por su especificidad, pues se basa en las respuestas de una muestra de la población a estudiar, para obtener información concreta y puntual sobre el tema a investigar.

#### **3.5.2. ENTREVISTA**

Esta técnica permitió que los directivos proporcionen información detallada de las funciones de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar. Según Bertomeu (2016), esta técnica de recolección de información, contiene preguntas personalizadas de manera directa a uno o más entrevistados, sobre acontecimientos, experiencias, u opiniones, para luego ser procesados estadísticamente.



### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La encuesta se aplicó a una población finita, conformada por estudiantes, padres de familia, docentes, puesto que, son quienes reciben el servicio en la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar. De acuerdo a los datos proporcionados, la suma de estos actores da 17.383, cantidad que se usará para calcular la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * (z)^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + (Z)^2 * p * q} \quad [3]$$

Donde:

**n**= Tamaño de la muestra buscado

**z**= Nivel de confianza (95%= valor estándar de 1,96)

**p**= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (0,5)

**q**= probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (0,5)

**e**= Margen de error (0,05)

**N**= Tamaño de la población (17.383)

Con el reemplazo de los datos se obtuvo:

$$n = \frac{17.383 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (17.383 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} \quad [4]$$

$$n = \frac{16.694,63}{44,42} \quad [5]$$

$$n = 375,83$$

$$n = 376$$

### **3.7. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Eficiencia y eficacia.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Atención ciudadana como servicio público.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrollará en tres fases alineadas a los objetivos específicos, las cuales se detallan a continuación:

#### **FASE 1. Determinar las funciones de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.**

- Diseño de encuesta y entrevista.
- Aplicación de instrumento de recolección de datos.
- Procesamiento de datos estadísticos.
- Análisis de los resultados.

En esta fase se diseñó la encuesta orientada a los usuarios de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar, también, se elaboró una entrevista para el directivo de dicha Unidad. Posteriormente, se aplicaron estos instrumentos de recolección de datos, lo que permitió procesar y analizar resultados fidedignos.

#### **FASE 2. Examinar indicadores de eficacia y eficiencia para la mejora de la calidad del servicio en la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar.**

- Análisis comparativo de reportes del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana (MOGAC) entre los años 2019- 2020.

A través de esta fase se analizó los reportes publicados en la plataforma MOGAC para conocer el grado de eficiencia y eficacia en que son resueltos, además se compararon esos datos entre los años 2019- 2020 para identificar si hubo una mejora o déficit en cuanto a estos indicadores de gestión.

**FASE 3. Sugerir acciones que mejoren el servicio que brinda la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.**

- Diseño del plan de mejora.
- Sociabilización del plan de mejora.

A través de esta fase se diseñó un plan de mejora con acciones y estrategias que optimicen el servicio brindado y corrijan la problemática detectada, el mismo se sociabilizó con los funcionarios de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. DETERMINAR LAS FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN- BOLÍVAR.**

La Unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín –Bolívar es la encargada de la atención a los actores del sistema educativo: docentes, directivos, estudiantes, padres y madres de familia, que son parte de los sitios aledaños de este punto de la provincia de Manabí, las cuales deben cumplir varias funciones como lo son: informar, orientar y asesorar en cualquiera de los temas que requieran como lo son recibir y tramitar las sugerencias, quejas y realizar difusión de información en el cual su objetivo principal será lograr la satisfacción del usuario a través de la atención eficiente y eficaz de sus requerimientos.

Según los documentos adquiridos sobre los procesos que lleva a cabo la unidad de atención a la ciudadana se exponen los siguientes: Certificación de promociones de instituciones educativas desaparecidas, Certificado de remuneraciones, Certificado de terminación de educación general básica, Certificado de terminación de primaria, Certificado de tiempo de servicio y rectificación de nombres y/o apellidos de documentos oficiales.

#### **4.1.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

La entrevista fue realizada de forma presencial a la Analista Responsable de la Unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín –Bolívar, se determinó por medio de 10 características del servicio público, detallar los procesos que aseguran niveles de satisfacción, eficiencia y eficacia en la institución.

Como unidad de atención ciudadana no se cuenta con un objetivo específico debido a que desempeñan diversos procesos y abarcan varios ámbitos y campos, aunque como institución sí cuentan con, una visión, misión y valor, a nivel nacional, esto de acuerdo a la estructura organizacional que tiene el ministerio en cuestión por lo cual cada funcionario debe asumir el objetivo de brindar información eficaz y eficiente a los usuarios internos y externos, dando así un servicio de calidad y calidez.

La unidad de atención ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín –Bolívar no cuenta con una estrategia específica para realizar cualquier tipo de servicio con los usuarios, por lo cual, el Ministerio de Educación brinda un manual o catálogo de procesos en el que se indica el nombre, código o numeración de cada trámite lo cual facilita que cada proceso a realizar sea único y lleve un orden específico para su pronta solución y entrega al usuario.

El lenguaje que debe ser utilizado para dar servicio eficaz y eficiente al usuario debe ser de carácter: cálido, amable, cortés, claro y preciso, en vista que es de conocimiento general se debe tomar en cuenta que no todos los usuarios que se acercan a una institución a generar cualquier tipo de procesos, manejan o entienden la jerga técnica y metódica por lo que deben ser atendidos con un nivel de lenguaje claro para cada uno de ellos, y se debe mostrar un alto nivel de cortesía, ser empático con los usuarios y ser humilde en todo momento.

De forma continua se presentan casos donde varios usuarios se sienten insatisfechos o inconformes, dado que su proceso no puede ser llevado a cabo por varios motivos, ya sean de protocolo o irregularidades con los mismos, por lo cual se deben brindar soluciones a mediano plazo al usuario para poder calmar de forma oportuna mientras se solucionan las irregularidades con el proceso presentado por el mismo. Uno de los inconvenientes que se presentan de forma recurrente es el que se refiere a la obtención de cupo estudiantil en una institución determinada según el padre o madre de familia.

En el año 2016 todas las unidades de atención ciudadana del Distrito de Educación acogieron la Norma ISO 9001 2008, de tal forma que detecta muchas anomalías en los procesos de servicio tanto de personas internas o externas a la institución, los cuales inclinan a las instituciones a generar planes de contingencia para la prevención y mejora del servicio, las pruebas de esta norma deben ser aplicada cada 3 meses para mejorar más en las falencias mostradas en cada resultado.

Independientemente cada departamento de recursos humanos debe evaluar anualmente al personal sin dejar de lado que al ser una institución pública el

ministerio de trabajo también realiza una auditoría de procesos y analizar los indicadores de tasas de eficiencia y eficacia de la atención brindada a la ciudadanía.

#### 4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Cada ítem de la encuesta realizada de forma virtual y presencial comprende 3 variables de estudio, con el fin medir o analizar más profundamente la calidad del servicio que brinda la Unidad de Atención Ciudadana del distrito de educación 13D06. Junín-Bolívar. Se aplicaron 376 encuestas las cuales arrojaron los siguientes porcentajes de respuesta respecto a la característica 1, mostrados en la Tabla 6.

**Tabla 6.** El principal objetivo de la unidad de atención ciudadana es el servicio al usuario

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	38.29	144
<i>Casi siempre</i>	17.55	66
<i>Ocasionalmente</i>	22.0	83
<i>Casi nunca</i>	13.82	52
<i>Nunca</i>	9.04	31
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	28.72	108
<i>Satisfecho</i>	21.54	81
<i>Moderadamente satisfecho</i>	27.66	104
<i>Poco satisfecho</i>	13.56	51
<i>No satisfecho</i>	8.51	32
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	70.74	266
<i>Importante</i>	26.06	98
<i>Neutral</i>	3.19	12
<i>Poco importante</i>	0	0
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		<b>376</b>

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la característica 1 de la encuesta aplicada determinaron que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 38.29 % (144 personas) de la muestra indicaron que siempre la Unidad de atención ciudadana se enfoca principalmente en brindar servicio al usuario. Y el 9.04% (31 personas) de la muestra indicaron que la Unidad de atención ciudadana nunca tiene como objetivo principal ofrecer servicio al usuario.

De acuerdo a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 28.72 % (108 personas) de la muestra indicaron que se sienten muy satisfechos con el servicio al usuario, y el 8.51% (32 personas) no se sienten satisfechos con el servicio recibido. Mientras que, según el GRADO DE IMPORTANCIA el 70.74% (266 personas) de la muestra señalaron que es muy importante la cortesía y amabilidad del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana. Y el 0 % (0 personas) de la muestra indicaron que no lo es.

Asimismo, Castro (2019), en su investigación expone que el sector público está en competencia para obtener el mayor número de clientes, porque sin ellos no existirían, pero están preocupados solo por la calidad de los productos o servicios que brindan, y dejan de lado la atención que deben brindar a los clientes con la oportunidad de satisfacerlos y cumplir todas sus expectativas. Hoy en día se está viviendo una situación preocupante por el mal servicio al cliente que prestan las empresas públicas de los servicios básicos, debido a que los funcionarios que atienden no solucionan los requerimientos y problemas del cliente con celeridad, además de la mala atención, incumpliendo así sus protocolos.

Analizando los resultados de la característica 1 y lo mencionado por este autor, se puede corroborar que el cumplir con la entrega de un buen servicio a cada uno de los clientes, debería ser un objetivo a cumplir en cada proceso que se desee realizar, y así garantizar al usuario una buena experiencia a lo largo de cada trámite que se lleve a cabo en la unidad.

Los porcentajes de respuesta de la característica 2 serán mostrados en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Lenguaje positivo y optimista utilizado en la comunicación del funcionario/a

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Siempre</i>	27.65	104
<i>Casi siempre</i>	29.52	111
<i>Ocasionalmente</i>	26.86	101
<i>Casi nunca</i>	7.97	30
<i>Nunca</i>	7.97	30
<b>Total</b>		376
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	27.13	102
<i>Satisfecho</i>	22.34	84
<i>Moderadamente satisfecho</i>	30.85	116
<i>Poco satisfecho</i>	8.78	33
<i>No satisfecho</i>	10.90	41
<b>Total</b>		376
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	58.51	220
<i>Importante</i>	36.17	136
<i>Neutral</i>	4.79	18
<i>Poco importante</i>	0.53	2
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		376

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la característica 2 de la encuesta, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 29.52 % (111 personas) expusieron que el funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana casi siempre utiliza en la comunicación un lenguaje positivo y optimista. Y el 7.97 % (30 personas) indicaron que nunca o casi nunca el funcionario/a utiliza en la comunicación un lenguaje positivo y optimista.

De acuerdo a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 30.85 % (116 personas) de pronunciaron que se encuentran moderadamente satisfechos con el lenguaje positivo y optimista del funcionario/a de la Unidad de atención ciudadana, y el 8.78 % (33 personas) se sienten poco satisfechos con el lenguaje positivo y optimista con el que son atendidos. Por su parte, el GRADO DE IMPORTANCIA reveló que para el 58.51% (220 personas) es muy importante el uso del lenguaje positivo y optimista en la comunicación del funcionario/a de la Unidad de atención ciudadana. Y el 0 % (0 personas) apuntaron que no es importante.



El lenguaje que se utiliza y la forma educada de tratar a un ciudadano, es el punto clave para asegurar el mayor porcentaje de satisfacción de cada una de las gestiones que se generen a lo largo de la jornada laboral de cada funcionario, así como mencionan Frías y Mero (2015), los funcionarios de la Unidad de Atención Ciudadana deben mejorar este aspecto, puesto que, aunque mínima existe una parte de la población inconforme. Entonces, es necesario que refuercen estas habilidades blandas, porque como también se evidenció, para la ciudadanía es muy importante el uso de un lenguaje adecuado (que no sea técnico) y de un ambiente confortable.

Los porcentajes de respuesta de la característica 3 serán mostrados en la Tabla 8.

**Tabla 8. Cortesía y amabilidad.**

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Siempre</i>	32.18	121
<i>Casi siempre</i>	31.91	120
<i>Ocasionalmente</i>	19.15	73
<i>Casi nunca</i>	8.51	32
<i>Nunca</i>	7.97	30
	<b>Total</b>	376
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	24.73	93
<i>Satisfecho</i>	26.86	101
<i>Moderadamente satisfecho</i>	28.72	108
<i>Poco satisfecho</i>	11.70	44
<i>No satisfecho</i>	7.78	30
	<b>Total</b>	376
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	70.74	266
<i>Importante</i>	26.06	98
<i>Neutral</i>	3.19	12
<i>Poco importante</i>	0	0
<i>No es importante</i>	0	0
	<b>Total</b>	376

*Fuente.* Elaboración propia

Los resultados de la característica 3 de la encuesta aplicada indicaron que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 32.18% (121 personas) expusieron que el funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana siempre muestra cortesía y amabilidad, y el 7.97 % (30 personas) indicaron que nunca o casi nunca lo utiliza.

Conforme a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 28.72 % (108 personas) manifestaron que se encuentran moderadamente satisfechos por la muestra cortesía y amabilidad del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana, y por lo contrario el 7.78 % (30 personas) de la muestra reflejaron que no se sienten satisfechos. Por último, en el GRADO DE IMPORTANCIA el 70.74% (266 personas) expusieron que es muy trascendental la muestra cortesía y amabilidad del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana.

Todos los usuarios que acceden a un servicio, ya sea en entidades públicas o privadas, deben obtener de parte de los funcionarios un trato amable y cortés, dado que, eso asegurará un proceso más llevadero y eficiente de cada una de las partes involucradas. Tal como lo menciona Castro (2019), es necesario crear una combinación de procesos eficaces y comportamientos adecuados, para así asegurar un mayor grado de satisfacción. Dicho esto, y de acuerdo a lo evidenciado en la Unidad de Atención Ciudadana, es esencial que los funcionarios más allá de prepararse en temas administrativos, deben retroalimentarse en reglas de atención al cliente, tipología de usuarios y con qué actitud proceder ante cada uno de ellos. Los porcentajes de respuesta de la característica 4 serán mostrados en la Tabla 9.

**Tabla 9.** Flexibilidad y tolerancia al enfocar su requerimiento

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	32.18	121
<i>Casi siempre</i>	31.91	120
<i>Ocasionalmente</i>	19.15	73
<i>Casi nunca</i>	8.51	32
<i>Nunca</i>	7.97	30
	<b>Total</b>	<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	24.73	93
<i>Satisfecho</i>	26.86	101
<i>Moderadamente satisfecho</i>	28.72	108
<i>Poco satisfecho</i>	11.70	44
<i>No satisfecho</i>	7.78	30
	<b>Total</b>	<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	70.74	266
<i>Importante</i>	26.06	98
<i>Neutral</i>	3.19	12
<i>Poco importante</i>	0	0
<i>No es importante</i>	0	0
	<b>Total</b>	<b>376</b>

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la característica 4 determinaron que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 32.18% (121 personas) expusieron que el funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana siempre muestra cortesía y amabilidad, y el 7.97% (30 personas) indicaron que nunca o casi nunca lo utiliza.

Acorde a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 28.72% (108 personas) exteriorizaron que se encuentran moderadamente satisfechos por la muestra cortesía y amabilidad del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana, y por lo contrario el 7.78% (30 personas) de la muestra reflejaron que no se sienten satisfechos. Referente al GRADO DE IMPORTANCIA el 70.74% (266 personas) expusieron que es muy significativa la muestra cortesía y amabilidad del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana. Y el 0% (0 personas) señalaron que no lo es.

Brown (1992), en su libro gestión de la atención al cliente señala que, la calidad del servicio es el resultado de la comparación entre lo que realmente recibe y las expectativas. Si la percepción del cliente es menor de lo esperado, la satisfacción se reduce, por el contrario, si su percepción es más alta que su expectativa, tendrá un alto grado de satisfacción. Así también, Paz (2017), manifiesta que la calidad de un producto o servicio es la percepción del cliente y la fijación mental del consumidor, asumiendo la idoneidad del producto o servicio y la capacidad de satisfacer las necesidades.

Ante los resultados de la característica 4 se puede concluir que, en gran parte se muestra flexibilidad y tolerancia por parte de los funcionarios en cada diligencia a realizar en la Unidad de Atención Ciudadana, y a la vez, los encuestados consideran muy importante el cumplimiento de las mismas, sin embargo, la carencia de flexibilidad y tolerancia no siempre se presenta por parte del funcionario, pues como se conoció en la entrevista, muchas veces el usuario no muestra comprensión, y para una efectiva gestión, ambas partes deben ser pacientes. Aunque, claro está que depende mucho del funcionario saber manejar y llegar al usuario, tal como expresa el autor antes mencionado, todo funcionario debe hacer lo que se necesite, para garantizar un enfoque claro en el proceso a

tramitar. Los porcentajes de respuesta de la característica 5 serán mostrados en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Recibe un trato conciliador y el funcionario demuestra control emocional.

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	30.85	116
<i>Casi siempre</i>	20.21	76
<i>Ocasionalmente</i>	30.05	113
<i>Casi nunca</i>	10.90	41
<i>Nunca</i>	7.97	30
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	22.34	84
<i>Satisfecho</i>	35.64	134
<i>Moderadamente satisfecho</i>	22.34	84
<i>Poco satisfecho</i>	7.98	30
<i>No satisfecho</i>	11.70	44
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	60.37	227
<i>Importante</i>	33.78	127
<i>Neutral</i>	5.85	22
<i>Poco importante</i>	0	0
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		<b>376</b>

*Fuente.* Elaboración propia

Los resultados de la característica 5 señalan que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 30.85% (116 personas) de la muestra expresaron que el funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana siempre entrega un trato conciliador o que el funcionario/a demuestra control emocional y el 7.97 % (30 personas) manifestaron que nunca lo hacen.

En cuanto a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 35.64% (134 personas) de la muestra denotaron que se sienten satisfechos con el trato conciliador o la muestra de control emocional por parte del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana y un 7,98 % (30 personas) indicaron que se sienten pocos satisfechos. De acuerdo el GRADO DE IMPORTANCIA el 60.37% (227 personas) de la muestra indicaron que es muy importante el trato conciliador o la muestra de control emocional por parte del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana y por otro lado El 0% (0 personas) indicaron que no es importante.

Arévalo y Ponce (2014) señalan que, en los negocios donde se interactúe con clientes debe existir alta calidad en la atención, en consideración que el usuario está ávido de recibir a más del producto, buen trato, eficiencia, comprensión y respuesta a sus necesidades. Este servicio inicia desde que el cliente ingresa hasta que sale satisfecho por la respuesta oportuna, y la asesoría y predisposición del personal.

Es de vital importancia que el funcionario tenga la capacidad de mantener calma emocional y tomar el control de la situación, ya que al notar que el usuario está confundido, molesto o equivocado, siempre se deberá implementar un proceso o método de intervención adecuado para lidiar con dichas situaciones, para así encaminar y agilizar la gestión. Y aunque en el caso de la Unidad de Atención Ciudadana, la mayoría de los usuarios perciben un buen trato, existe inconformidad, por una parte, entonces este es otro aspecto a mejorar.

Los porcentajes de respuesta de la característica 6 serán mostrados en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Sus dudas fueron resueltas

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	22.60	85
<i>Casi siempre</i>	28.72	108
<i>Ocasionalmente</i>	27.39	103
<i>Casi nunca</i>	13.29	50
<i>Nunca</i>	7.98	30
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	24.73	93
<i>Satisfecho</i>	30.05	113
<i>Moderadamente satisfecho</i>	20.21	76
<i>Poco satisfecho</i>	14.09	53
<i>No satisfecho</i>	10.90	41
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	24.73	93
<i>Importante</i>	30.05	113
<i>Neutral</i>	20.21	76
<i>Poco importante</i>	14.09	53
<i>No es importante</i>	10.90	41
<b>Total</b>		<b>376</b>

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la característica 6 indican que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 28.72% (108 personas) de la muestra indicaron que el funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana casi siempre cumple su deber de resolver todas sus dudas, y el 7.98 % (30 personas) de la muestra indicaron que nunca se le aclaran las disyuntivas.

Sobre la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 30.05% (113 personas) de la muestra expusieron que casi siempre se satisfiechos con el cumplimiento del deber del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana que es resolver todas sus dudas y el 10.90 % (41 personas) de la muestra indicaron que nunca no sienten satisfechos. En lo que se refiere a el GRADO DE IMPORTANCIA el 66.49% (250 personas) de la muestra indicaron que es muy importante el cumplimiento del deber del funcionario/a de la Unidad de Atención Ciudadana de resolver todas sus dudas. Y el 0% (0 personas) de la comunicaron que no es significativo.

Castro (2019), manifiesta que el servicio al cliente es el proceso mediante el cual se resuelven todo tipo de dudas, conflictos y novedades por parte de los diferentes usuarios que acuden por un servicio, y es responsabilidad del servidor público resolver las dudas y objeciones del usuario, porque es el punto de arranque de una correcta gestión. Respecto a la Unidad de Atención Ciudadana, los usuarios manifestaron que muchas veces se van con dudas, sus necesidades no son del todo solucionadas, o no comprenden lo explicado, para ello el funcionario debe escuchar detenidamente al ciudadano, explicarle con calma, y preguntarle al finalizar si tiene alguna duda, o si necesita saber algo más.

Los porcentajes de respuesta de la característica 7 serán mostrados en la Tabla 12.

**Tabla 12.** Cuando usted es atendido, queda la posibilidad para un próximo contacto

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	29.79	112
<i>Casi siempre</i>	18.62	70
<i>Ocasionalmente</i>	32.98	124
<i>Casi nunca</i>	10.64	40
<i>Nunca</i>	7.98	30
	<b>Total</b>	<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>

<i>Muy satisfecho</i>	23.40	88
<i>Satisfecho</i>	28.46	107
<i>Moderadamente satisfecho</i>	26.60	100
<i>Poco satisfecho</i>	10.64	40
<i>No satisfecho</i>	10.90	41
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	59.57	224
<i>Importante</i>	25	94
<i>Neutral</i>	15.43	58
<i>Poco importante</i>	0	0
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		<b>376</b>

*Fuente. Elaboración propia*

Los resultados de la característica 7 de la encuesta, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 32.98% (124 personas) de la muestra indicaron que cuando es atendido en la Unidad de Atención Ciudadana, ocasionalmente queda la posibilidad para un próximo contacto, por parte de funcionario/a. Y el 7.98% (30 personas) revelaron que nunca queda la posibilidad alguna.

Con relación a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 28.46% (107 personas) de la muestra indicaron sentirse satisfechos cuando son atendidos en la Unidad de Atención Ciudadana, dado que queda la posibilidad para un próximo contacto, por parte de funcionario/a, y el 10.64% (40 personas) de la muestra indicaron que se sienten poco satisfechos. De acuerdo al GRADO DE IMPORTANCIA el 59.57% (224 personas) de la muestra exteriorizaron que es muy importante ser bien atendidos en la Unidad de Atención Ciudadana, en vista de que queda la posibilidad para un próximo contacto, por parte de funcionario/a, y el 0% (0 personas) indican que no es importante.

Lascano y Sánchez (2015), expresó que brindar buen servicio implica establecer una relación con el cliente y atenderlo con disposición. A la inversa, un funcionario que demuestre un mal servicio al cliente, dejará una mala impresión, y no quedará posibilidad de volver a recurrir a la institución. De acuerdo con los resultados, muchos ciudadanos no tienen interés para un próximo contacto, por motivos de actitud, retraso en la resolución de los trámites, entre otros. La Unidad de Atención Ciudadana al ser el área del Distrito de Educación 13D06, Junín-Bolívar más frecuentada, debe enfocarse en brindar una mejor impresión, asegurando así que

los usuarios regresen y den buenas referencias, aumentando así el número de atenciones, lo que a su vez representará un incremento de trámites finalizados. Los porcentajes de respuesta de la característica 8 serán mostrados en la Tabla 13.

**Tabla 13.** La actitud del funcionario es diligente (rápida), es decir es resolutiva, le ayuda de manera inmediata

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	21.54	81
<i>Casi siempre</i>	19.15	72
<i>Ocasionalmente</i>	32.44	122
<i>Casi nunca</i>	19.15	72
<i>Nunca</i>	7.98	30
<b>Total</b>		376
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	19.95	75
<i>Satisfecho</i>	33.51	126
<i>Moderadamente satisfecho</i>	22.34	84
<i>Poco satisfecho</i>	16.22	61
<i>No satisfecho</i>	7.97	30
<b>Total</b>		376
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	60.90	229
<i>Importante</i>	29.26	110
<i>Neutral</i>	3.72	14
<i>Poco importante</i>	6.12	23
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		376

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la característica 8 de la encuesta aplicada reflejan que, respecto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 32.44% (122 personas) de la muestra expusieron que cuando es atendido en la Unidad de Atención Ciudadana, la actitud del funcionario ocasionalmente sea diligente (rápida), es decir es resolutiva, le ayuda de manera inmediata. Y el 7.98 % (30 personas) de la muestra indicaron que nunca lo es.

Respecto a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 33.51% (126 personas) de la muestra manifestaron que cuando es atendido en la Unidad de Atención Ciudadana, se sienten satisfecho con la actitud del funcionario sea diligente (rápida), es decir es resolutiva, le ayuda de manera inmediata, y el 7.97% (30 personas) de la muestra indicaron no se sienten satisfechos.

Finalmente, de acuerdo al GRADO DE IMPORTANCIA el 60.90% (229 personas) señalaron que cuando es atendido en la Unidad de Atención Ciudadana, es muy



importante que la actitud del funcionario sea diligente (rápida), es decir es resolutiva, le ayuda de manera inmediata. Y el 7.97% (30 personas) pronunciaron que no lo es.

Castro (2019), expuso que una de las mayores inconformidades de los usuarios se debe a los largos tiempos de espera para cumplir con una solicitud o trámite. Resulta poco eficiente, resolver requerimientos de manera tardía, y este es uno de los mayores problemas reflejados en la Unidad de Atención Ciudadana, pues, aunque cuentan con un catálogo de procesos con plazos de entrega estipulados, algunos encuestados están insatisfechos por la falta de celeridad. Por ello, los funcionarios deben optimizar los tiempos de resolución en cada proceso, y buscar formas más rápidas y funcionales de solucionar cada requerimiento, para generar una mejor experiencia y satisfacción al ciudadano. Los porcentajes de respuesta de la característica 9 serán mostrados en la Tabla 14.

**Tabla 14.** Facilidad para adquirir información y/o acceder al servicio de forma virtual

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N de personas</b>
<i>Siempre</i>	28.72	108
<i>Casi siempre</i>	12.5	47
<i>Ocasionalmente</i>	37.5	141
<i>Casi nunca</i>	13.30	50
<i>Nunca</i>	7.97	30
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	20.21	76
<i>Satisfecho</i>	26.86	101
<i>Moderadamente satisfecho</i>	24.73	93
<i>Poco satisfecho</i>	16.76	63
<i>No satisfecho</i>	11.44	43
<b>Total</b>		<b>376</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	53.99	203
<i>Importante</i>	36.97	139
<i>Neutral</i>	3.46	13
<i>Poco importante</i>	5.59	21
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		<b>376</b>

*Fuente.* Elaboración propia

Los resultados de la característica 9 de la encuesta aplicada determinaron que, en cuanto a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 37.5 % (141 personas) de la muestra expusieron que ocasionalmente existe facilidad para adquirir información

y/o acceder al servicio de forma virtual, de la Unidad de Atención Ciudadana, y el 7.97 % (30 personas) de la muestra indicaron que nunca existe dicha facilidad.

Por un lado, en la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN el 26.86% (101 personas) de la muestra supieron expresar que se sienten satisfechos con la facilidad que existe para adquirir información y/o acceder al servicio de forma virtual, de la Unidad de Atención Ciudadana, por otro lado, el 11.44% (43 personas) de la muestra indicaron que no se sienten satisfechos. Por otro lado, en el GRADO DE IMPORTANCIA el 53.99% (203 personas) de la muestra acotaron que es muy importante que exista facilidad para adquirir información y/o acceder al servicio de forma virtual, de la Unidad de Atención Ciudadana. Y el 0% (0 personas) de la muestra indicaron que no lo es.

Arévalo y Ponce (2014), manifiestan que las ventanillas, los centros de llamadas y los servicios en línea a través de sitios web son inconvenientes para el servicio al cliente, debido a que, la demanda a veces es excedente y una o dos ventanillas están activas, el tiempo de espera para que el cliente reciba el servicio es muy prolongado, el centro de llamadas no proporciona una respuesta para cumplir con los requisitos necesarios, y el sitio web envía correos electrónicos para informar algunos pasos. En otras palabras, ningún medio de atención da una solución óptima a las quejas del cliente.

Este es el caso de la plataforma web de la Unidad de Atención Ciudadana, pues hay trámites que se pueden realizar de manera online sin necesidad de acercarse al establecimiento, sin embargo, algunos no están disponibles para solicitarse en línea, otra de las dificultades es que muchos usuarios no pueden acceder y manejar esta plataforma por el desconocimiento sobre el uso de esas tecnologías, por lo que se ven obligados a dirigirse a los predios de la Unidad en mención. Los porcentajes de respuesta de la característica 10 serán mostrados en la Tabla 15.

**Tabla 15.** El COVID 19 afectó el acceso y la calidad del servicio público

Respuesta	FRECUENCIA DE OCURRENCIA	
	%	N de personas
<i>Siempre</i>	37.23	140
<i>Casi siempre</i>	24.73	93
<i>Ocasionalmente</i>	23.94	90
<i>Casi nunca</i>	6.11	23
<i>Nunca</i>	7.97	30

<b>Total</b>		376
<b>VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy satisfecho</i>	26.33	99
<i>Satisfecho</i>	11.44	43
<i>Moderadamente satisfecho</i>	30.58	115
<i>Poco satisfecho</i>	19.68	74
<i>No satisfecho</i>	11.96	45
<b>Total</b>		376
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>N. de personas</b>
<i>Muy importante</i>	60.37	227
<i>Importante</i>	25.80	97
<i>Neutral</i>	11.17	42
<i>Poco importante</i>	2.66	10
<i>No es importante</i>	0	0
<b>Total</b>		376

*Fuente.* Elaboración propia

Los resultados de la característica 10 de la encuesta aplicada, indicaron que referente a la FRECUENCIA DE OCURRENCIA, el 37.23 % (140 personas) de la muestra indicaron que siempre sí, el COVID 19 afectó el acceso y la calidad del servicio público recibido, por parte de la Unidad de Atención Ciudadana. Y el 7.97% (30 personas) de la muestra expresaron que casi nunca afectó de ninguna forma el acceso.

En relación a la VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN, el 30.58% (115 personas) de la muestra manifestaron que se sienten moderadamente satisfechos ante el hecho de que la COVID 19 afectó el acceso y la calidad del servicio público recibido, por parte de la Unidad de Atención Ciudadana. Y el 11.44% (43 personas) de la muestra indicaron que siempre se sienten satisfechos.

De acuerdo al GRADO DE IMPORTANCIA el 60.37% (227 personas) manifestaron que es muy importante el panorama actual donde la COVID 19 afecta el acceso y la calidad del servicio público recibido, por parte de la Unidad de Atención Ciudadana, y el 0% (0 personas) de la muestra indicaron que no es nada importante.

Ortega (2020), expresa que el confinamiento como una de las medidas emergentes tomadas por los gobiernos, ha ocasionado que los consumos cotidianos de productos, servicios y actividades que usualmente realizaba la población hayan sido alterados. Conocer esos efectos e impactos son importantes, debido a que han

tenido que enfrentarse a cambios sociales, psicológicos, tecnológicos y culturales, que podrían impactar en nuevos hábitos de comportamiento y consumo.

Se puede deducir que, la emergencia sanitaria afectó directamente a todas las entidades públicas y privadas. En el caso de la Unidad de Atención Ciudadana, gran parte de los usuarios manifestaron insatisfacción, puesto que, el acceso a la institución fue limitado, y algunos procesos dejaron de ejecutarse. Hoy en día, que las actividades volvieron a su normalidad, es necesario que las autoridades pertinentes generen cambios en la organización, y garanticen una gestión efectiva.

Luego de realizar la previa tabulación de las encuestas podemos indicar las siguientes aseveraciones. En el primer inciso tiene como objetivo medir los niveles frecuencia y de ocurrencia que percibe la ciudadanía en los establecimientos de la Unidad de Atención Ciudadana del distrito de Educación Junín- Bolívar, y luego de realizar el análisis de las respuestas se pudo destacar que de manera general la Unidad de Atención Ciudadana tiene como principal objetivo brindar un excelente servicio al ciudadano. Asimismo, la mayoría de los usuarios percibieron el uso de un lenguaje positivo y optimista por parte de los funcionarios, por ende, existe un ambiente muy sano, donde se reflejan los valores de cortesía y la amabilidad, tanto del que presta el servicio y el que lo recibe.

Mediante las variadas respuestas de la encuesta aplicada, se puede asumir que los funcionarios siempre o regularmente se muestran tolerables y con una predisposición flexible ante los requerimientos de los usuarios, aclarando que la Unidad de Atención Ciudadana se debe considerar como una de las áreas más importantes, pues está designada a resolver y aclarar todas las dudas que los usuarios presenten.

Midiendo los niveles de satisfacción que tiene la muestra, respecto al servicio brindado por cada uno de los funcionarios de atención al cliente, se pudo notar que existe un porcentaje alto de respuesta muy satisfactorio; sin embargo, un grupo indicó por una u otra situación que un alto nivel de insatisfacción, ese pequeño porcentaje de la muestra se debe considerar muy importante, dado que cada uno de los usuarios y sus atenciones es relevante, por lo que se deberá buscar una forma mucho más eficiente de atención, que sea más elocuente para este tipo de

usuario, y así entregar un mejor servicio para que los porcentajes de eficiencia y eficacia aumente aún más.

Es necesario resaltar que, la situación de la emergencia sanitaria por el COVID-19 generó muchos inconvenientes tanto internamente en la gestión de los funcionarios de la unidad de atención ciudadana, como externamente los docentes, estudiantes, padres de familia y demás ciudadanos. Entre las consecuencias más notorias se pudo evidenciar la disminución de procesos claves en la plataforma web e inconvenientes al realizar peticiones o trámites mediante la misma, acceso limitado para asistir a la Unidad y tener una interacción personal, falta de celeridad en la resolución de algún problema. Sin embargo, se puede destacar que los niveles de buena atención, satisfacción e interés son elevados ante la opinión de quienes reciben el servicio.

#### **4.1.3. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA**

Según el Estatuto orgánico por procesos del ministerio de educación proclamado el año 2012, indica que la unidad de atención al cliente tiene como misión prestar el servicio de atención a los requerimientos de los ciudadanos, dentro del ámbito de su competencia, a fin de proporcionar soluciones de manera inmediata, y entre sus responsabilidades y atribuciones tiene las siguientes:

- a) Aplicar las políticas, normativas, protocolos, objetivos y estrategias las áreas de gestión documental, archivo y atención ciudadana, emanadas por la Coordinación General de Secretaría General.
- b) Dar soporte a las actividades que se ejercen en diversos ámbitos dentro de la administración del Ministerio de Educación y de acuerdo a sus atribuciones que le competen.
- c) Garantizar la gestión documental interna y externa.
- d) Administrar el sistema de archivo documental distrital y coordinar el manejo de información.
- e) Coordinar y facilitar, la información solicitada por los usuarios internos y externos, con el fin de asegurar la calidad y la aplicación de las políticas.

- f) Atender a través del sistema de atención ciudadana los comentarios, inquietudes y quejas, así como denuncias en primera instancia o direccionar a las instancias correspondientes.
- g) Coordinar y ejecutar las actividades del sistema de atención ciudadana, de acuerdo a las políticas, normativas, protocolos, objetivos y estrategias establecidas.
- h) Recibir y despachar los títulos de bachiller y cambio de nombres y/o apellidos;
- i) Recibir y despachar la equiparación y reconocimiento de estudios distintos al bachillerato.
- j) Recibir y despachar los requerimientos de estudios en el exterior;
- k) Verificar y controlar la legalidad de los requerimientos solicitados por las instituciones educativas y la ciudadanía
- l) Recibir y despachar los títulos y rectificaciones de la formación artesanal;
- m) Recibir y despachar las certificaciones de cursos de educación no formal;
- n) Recibir y despachar la certificación de terminación de EGB.
- o) Recibir y despachar los trámites de régimen escolar según sea el caso.
- p) Recibir y distribuir la documentación del distrito a todas las aéreas del mismo.
- q) Gestionar la venta y uso adecuado de las especies valoradas emitidas en ventanilla de atención ciudadana.
- r) Recibir y direccionar la documentación a las diferentes unidades administrativas respectivas del Distrito.
- s) Ejercer las demás atribuciones asignadas por la autoridad competente.
- t) Ejercer las demás funciones y atribuciones establecidas en las leyes y reglamentos y las demás que le deleguen las autoridades superiores.

Luego de realizar los debidos análisis tanto de las encuestas y entrevistas, se procedió a efectuar parámetros de comparación entre las funciones que debe cumplir la unidad de atención ciudadana según lo estipulado en el estatuto orgánico de procesos del Ministerio de Educación, en el cual se especifica que existen 20 procesos que se deben cumplir en todas las unidades de atención a la ciudadanía

de cada Distrito de Educación, en el cual ,el distrito 13D06 Junín- Bolívar no debería ser la excepción.

Tomando como punto de partida esto, los datos obtenidos de los reportes del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana (MOGAC), tanto del año 2019 y 2020, muestran el debido cumplimiento de 6 procesos de tramitación específicamente para la ciudadanía, y 14 gestiones de carácter administrativo e interno del establecimiento, por lo que efectivamente se puede asegurar que se cumple a totalidad con el número de gestiones impugnadas por el estatuto orgánico.

#### **4.2. EXAMINAR INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR.**

Los porcentajes de eficacia y eficiencia de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar, se analizaron de forma exhaustiva, tomando en cuenta sólo las ramificaciones de los trámites que se generan en la unidad de atención ciudadana.

Los trámites de la atención a la ciudadanía se dividen en 6 apartados, los cuales son:

- Certificación de promociones de instituciones educativas desaparecidas
- Certificado de remuneraciones
- Certificado de terminación de educación general básica
- Certificado de terminación de primaria
- Certificado de tiempo de servicio
- Rectificación de nombres y/o apellidos de documentos oficiales

Para conocer la incidencia de estos indicadores y su evolución periódica, se realizó una comparación de los resultados de eficiencia y eficacia de cada gestión registrada en la Unidad de atención ciudadana, en los años consecutivos 2019-2020.

**Tabla 16.** Reportes del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana (MOGAC) de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar de los años (2019-2020).

<b>Trámite</b>	<b>Cantidad solicitada 2019</b>	<b>Cantidad entregada 2019</b>	<b>Cantidad solicitada 2020</b>	<b>Cantidad entregada 2020</b>	<b>Eficiencia MOGAP 2019</b>	<b>Eficacia MOGAP 2019</b>	<b>Eficiencia MOGAP 2020</b>	<b>Eficacia MOGAP 2020</b>
Certificación de promociones de instituciones educativas desaparecidas	7	7	X	X	100%	100%	X	X
Certificado de remuneraciones	3	3	6	6	100%	100%	100%	100%
Certificado de terminación de educación general básica	4	4	10	10	100%	100%	100%	100%
Certificado de terminación de primaria	15	15	19	19	100%	100%	100%	100%
Certificado de tiempo de servicio	32	32	40	40	100%	100%	100%	100%
Rectificación de nombres y/o apellidos de documentos oficiales	1 62	1	X 75	X	100%	100%	X	X

*Fuente.* Elaboración propia



Analizando la tabla 16 la cual contiene información de los porcentajes de eficiencia y eficacia que se obtuvieron en las diversas funciones que cumple la Unidad de Atención Ciudadana entre los años 2019 y 2020, se tiene como primera observación que, en el año 2019 existen 6 tipos de procedimientos los cuales se llevaron a cabo en el lapso de todo el año, mientras que en el año 2020 se generaron solo 4 tipos de diligencias, lo cual ocurrió raíz de la pandemia por el COVID-19, según lo mencionado por la Ingeniera Brenda Yasmina Alcívar Hidalgo analista responsable de la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.

El primer procedimiento que realiza la unidad de atención a la ciudadanía que se titula, certificación de promociones de instituciones educativas desaparecidas, indica que la cantidad de trámites entregados en el año 2019 fueron 7, de los cuales todos en su totalidad fueron entregados, asegurando así una eficiencia y eficacia del 100%, por otro lado debido al recorte de funciones o tareas que se debían llevar a cabo en la Unidad de Atención Ciudadana por la presencia de la emergencia sanitaria no existen niveles de eficiencia y eficacia en el año 2020.

En el apartado de la tramitación de certificados de remuneraciones, en el año 2019 se realizaron 3 procesos, de los cuales 3 fueron entregados correctamente asegurando así una eficiencia y una eficacia del 100%. A diferencia de que en el año 2020 se notificaron 6 solicitudes de trámites notando así un aumento del 200% de número de procesos, sin embargo, también se logró un 100% de eficiencia y eficacia del 100%, de lo cual se concluyó que dentro de los dos años consecutivos 2019 y 2020 no hubo una variación en los porcentajes aun teniendo un aumento de requerimientos.

El tercer proceso a analizar, es la obtención de los certificados de terminación de Educación General Básica, notando que en año 2019 se presentaron 4 solicitudes de trámite de los cuales se cumplieron a cabalidad, por consiguiente, se generó una eficiencia del 100 % y el mismo porcentaje en el nivel de eficacia. En el año 2020 se pudo notar que de nuevo existió un notable aumento de las solicitudes o logrando así llegar a un pico máximo de 10 procesamientos por consiguiente se generó el 100% % eficiencia y de eficacia.

En el año 2019 se notificaron 15 solicitudes o trámites de certificado de terminación de primaria y se entregó la totalidad de los procedimientos en consecuencia los niveles de eficiencia y de eficacia de ese año fueron del 100%, seguido de este en el año 2020 se generaron 19 solicitudes de esta categoría, alcanzando una eficiencia y eficacia del 100 % pudiendo notar que estos valores se mantuvieron al 100% dentro de los dos años consecutivos.

Para el proceso de certificado de tiempo de servicio en el año 2019 se manifestaron 32 procesos, entregando cada uno de ellos en el tiempo estimado, logrando así una eficiencia y eficacia del 100%, a diferencia del año 2020 que se generó un aumento de solicitudes, los cuales llegaron a 40, de los cuales todos fueron entregados sin inconvenientes, cumpliendo así con el objetivo de obtener el 100% de eficiencia y eficacia, manteniendo iguales los porcentajes de los años 2019 y 2020. Finalmente, en el año 2019 se presentó 1 solicitud de rectificación de nombres y/o apellidos de documentos, entregando todos estos procesos de forma efectiva suscitando una eficiencia del 100% y una eficacia del 100%.

Para García (2020), estos indicadores de gestión examinan la medida en que se alcanzan los objetivos, los recursos (medios) utilizados, el impacto esperado y el impacto real. La aplicación de ambos, detectan la productividad de la organización. Comparando los resultados del análisis de la tabla de reportes del (MOGAC), sobre la unidad de atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar de los años (2019-2020), se evidenció que, de acuerdo a los reportes de indicadores de gestión del MOGAC, todos los procesos que se llevan a cabo cuentan con un alto grado de eficiencia y eficacia, por lo cual se estima que la Unidad en estudio, es productiva y realiza una excelente gestión.

#### **4.2.1. PLAN DE MEJORA**

El presente plan de mejora se implementará Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar, con el objetivo de introducir mejoras en la institución, ya que la unidad cuenta con falencias e inconvenientes muy frecuentes que afectan directamente en los niveles de satisfacción de los usuarios. Es por ello, que la realización de un plan de acción ayudará a mitigar dichas falencias y mejorar los porcentajes de eficiencia y eficacia de todos los procesos que se tramitan en la

unidad de atención al cliente. Estos defectos se obtuvieron a partir de un análisis presentado por medio de una encuesta que se realizó a una muestra de la ciudadanía, evidenciando las diversas quejas e insatisfacciones que presenta cada uno de ellos en cada trámite que se presentan a realizar.

En la investigación realizada se constataron fallas al momento de la realización de los procesos realizado por los individuos, lo cual da apertura a que se realice un plan de mejora de forma inmediata para tomar medidas correctivas para los funcionarios y los procesos que se llevan a cabo en la institución, por lo que se hace imprescindible aplicar mejoras en la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar, con el objetivo que estos se lleven de manera eficiente.

Tabla 17. Plan de mejora

PLAN DE MEJORA									
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	VALOR META ACTUAL DEL INDICADOR DE LOGRO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	AÑO 2022	
								FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
Alto grado de inconformidad en algunos usuarios por falta de claridad de información brindada.	-Colocar un encargado en la puerta de la institución con la finalidad de guiar a los usuarios que ingresen. -Incorporar métodos eficientes para la comunicación entre el encargado de atención al cliente y el usuario.	-Contratar a un nuevo funcionario o reasignar de forma rotativa a un empleado del personal de la unidad de atención ciudadana, para ser el guía de los usuarios y poder orientarlos de forma correcta sobre el proceso que desea realizar. -Capacitar al personal de atención ciudadana en el ámbito de la correcta comunicación con la ciudadanía.	Elevado porcentaje de conformidad de los ciudadanos que acuden a esta institución.	Lograr un 100% de conformidad ante los usuarios	Aumento de trámites finalizados.	-Humano -Económico -Materiales	Director de la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.	AGOSTO	DICIEMBRE
Ineficiente sistema de ingreso de datos	-Elaborar un sistema intuitivo y eficaz para el debido ingreso de los datos de los usuarios. -Colocar equipos informáticos con la finalidad de que los usuarios puedan realizar con ayuda de un guía los	-Rediseñar el sistema de ingreso de datos el cual estará conformado con apartados y comandos claros que ayudarán al funcionario a ingresar de manera correcta y eficiente los datos del usuario. -Implementar equipos informáticos	Mayor número de procesos finalizados.	Lograr un porcentaje de eficiencia anual del 100%	Aumento de trámites finalizados.	-Humano -Económico -Materiales	Director de la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.	AGOSTO	DICIEMBRE

	procesos fáciles sin acercarse a la unidad de atención ciudadana.	(computadoras) en el establecimiento que estén conectados al internet, para poder realizar trámites sencillos sin hacer esperar al usuario en filas o con turnos, asegurando así un mayor grado de influencia de ciudadanos.							
Falta organización al momento de otorgar números o turnos de trámites a realizar.	-Implementar un sistema automatizado que genere turnos a cada uno de los usuarios, los cuales se clasifiquen por el tipo de trámite a realizar.	-Colocar una máquina que genere turnos a cada uno de los usuarios, este los dividirá por tipo de trámite y podrán esperar hasta que su turno se muestre en una pantalla y podrá ser atendido.	Elevado porcentaje de conformidad de los ciudadanos que acudan a esta institución.	Lograr un 100% de conformidad ante los usuarios	Aumento de trámites finalizados.	- Humano -Económico -Materiales	Director de la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.	AGOSTO	DICIEMBRE
Tardanza al certificar, contestar y entregar los documentos al usuario, por parte del jefe de unidad de atención ciudadana.	-Implementar un método de organización según el orden de llegada de los procesos a tramitar, para ser sellados y certificados por el jefe de la unidad.	-Realizar un nexo eficiente entre la Unidad de atención ciudadana y el jefe de la unidad, para asegurar la inmediata realización de certificaciones de los procesos que desea realizar el ciudadano y ser entregado de forma eficiente y eficaz.	Mayor número de procesos finalizados y elevado porcentaje de conformidad de los ciudadanos que acuda a esta institución	Lograr un porcentaje de eficiencia anual del 100%	Aumento de trámites finalizados.	- Humano -Económico -Materiales	Director de la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.	AGOSTO	DICIEMBRE

Fuente. Elaboración propia

Luego de realizar la propuesta del plan de mejora para la Unidad de Atención Ciudadana, se procedió a la debida socialización, con las siguientes partes involucradas:

- El director encargado del Distrito de Educación,
- la analista responsable de la Unidad de Atención al Ciudadano y;
- los demás funcionarios que ofrecen el servicio público.

Existen varios pasos para la realización de un plan de mejora, por lo cual se analizó minuciosamente los componentes claves que contiene el realizado en la tabla 15, donde se puede observar que se describe claramente el problema, el plan de acción de cada uno, las actividades a llevar a cabo, las metas a alcanzar, los indicadores para medir y monitorear los objetivos estratégicos, los recursos a emplearse, los responsables que intervienen en el proceso, y el tiempo estimado para ejecutar las acciones de mejora.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

Evaluar la eficiencia y eficacia permiten buscar estrategias que incrementen la efectividad y fortalezcan de manera decisiva el proceso de mejora. Como ya se anticipaba, el propósito de este estudio es evaluar la eficiencia y eficacia de la Unidad de Atención Ciudadana como servicio público en el Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar. Desde este enfoque, se concluye:

- La investigación realizada determina que, brindar el servicio al usuario es la principal función de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín- Bolívar. Sin embargo, se comprobó que, como Ministerio de educación no tienen un objetivo en vista de que ellos se desempeñan en varios ámbitos y campos, aunque, sí tienen visión, misión y valor organizacional a nivel nacional, de acuerdo a la estructura organizacional. Pese a que no cuentan con una estrategia para brindar su servicio a los usuarios, conservan un manual o catálogo de procesos que indica el nombre de cada trámite y su código único de los mismos brindando un servicio de calidad y calidez.
- El proceso de trámites para los ciudadanos necesita mejoras que incluyan herramientas tecnológicas como sistemas, así mismo los nuevos procesos deben ser documentados para la optimización periódica. Debido a las problemáticas encontradas por la falta de rapidez en los trámites solicitados, por los usuarios que se acercan a la Unidad de atención al cliente, se sugiere considerar un modelo de atención eficiente para proveer una pronta solución en la Unidad de Atención Ciudadana 13D06 de Junín- Bolívar.
- Los directivos de la Unidad de atención ciudadana, no han notado la dificultad que existe para varios usuarios los cuales desconocen del funcionamiento de los procesos de trámites mediante plataformas web, puesto que está constituida de varios comandos y pasos, que son

considerados complejos para las personas que no tienen conocimiento del uso de equipos tecnológicos, entorpeciendo de gran manera la eficacia de estos procesos. Dando como resultado la aglomeración de usuarios en los establecimientos de la unidad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que:

- La Unidad de Atención Ciudadana implemente el modelo de acciones de mejoras y realice una revisión continua del proceso, posteriormente se sugiere que los funcionarios integren la solicitud de trámites en la ventanilla web y añadir una opción de seguimiento del trámite para que los ciudadanos puedan resolver de manera ágil y oportuna sus requerimientos, sin necesidad de acercarse reiteradas veces a la institución.
- La Analista responsable solicite que los procesos que fueron suprimidos debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, sean reintegrados al catálogo del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana, dado que son de vital importancia para los usuarios que los requieren.
- Los funcionarios de la Unidad objeto de estudio consideren e implementen las acciones de mejora propuestas en este trabajo de investigación, para garantizar un servicio de calidad, además se sugiere realizar capacitaciones y tutoriales sobre el manejo de la ventanilla web, y así los usuarios pueda acceder a solicitar sus trámites de manera ágil.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque kaizen en empresas del Distrito Metropolitano. *Revista Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>
- Álvarez, A. C. (2016). *Importancia de la ética de los funcionarios públicos* [tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14828/ALVAR EZTOVARAIDACONTANZA2016.pdf?sequence=1>
- Arévalo, G. y Ponce, S. (2014). *Diseño estratégico para la mejora del desempeño en la atención al cliente en el área de mercadeo, dirigido al personal de ventas en pharmacy's* [tesis de pregrado, Universidad Laica]. ULVR. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1458>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Barreno, C. (2018). *Diseño de estrategias para gestión administrativa en el Distrito de Educación 09D24 ubicado en el cantón Durán* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Dspace. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27700/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20Barreno%20Ba%C3%B1o%20Cristhian%20Ram%C3%B3n.pdf>
- Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331>
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Diaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., Sánchez, O. y Nuñez, Q. (2016). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(1), 104-111. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100011)
- Calvo, J., Pelegrín, A., y Gil, M. S. (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. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96- 118. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>

- Castro, A. C. (2019). *Perspectiva para la mejora del servicio al cliente en las empresas públicas de la ciudad de Guayaquil* [tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Dspace. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17454/1/UPS-GT002690.pdf>
- Chávez, L. y Arias, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Revista contabilidad y negocios*, Perú, 13(26). <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)
- Crespo, M. (2020, 18 de mayo). *Gestión pública eficiente y eficaz; La nueva Administración Pública conectada*. UNIR. <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/gestion-publica-eficiente/>
- Encalada, P., Loaiza, K. y Herrera, M. (2019). La influencia de los distritos educativos en la labor docente en Carchi, Ecuador. *Revista Espacios*, 40(39), 6-12. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n39/19403906.html>
- Esquivel, A., Robaina, R. y Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Retos de la dirección*, 11(2), 56-72. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200005)
- Ferrer, M. (2016). Análisis y propuestas de mejora sobre la investigación en las universidades ecuatorianas. *Revista Palobra, palabra que obra*, (16), 180-191. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/palobra/article/view/1435/1321>
- Fontalvo, T., Morelos, J. y Mendoza, A. (2019). Evaluación de la eficiencia de las empresas del sector carbón en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 27(1), 43-56. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3027/4066>
- Frías, J. R. y Mero, J. H. (2015). *Optimización del proceso de órdenes de pedido para la mejora en el servicio de atención al cliente de la compañía tissue del Ecuador s.a.* [tesis de pregrado, Universidad Laica]. ULVR. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/495>
- Gantt, H. (1974). *Work, Wages and Profit* (2ª. Ed.). The Engineering Magazine

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista Telos*, 18(3), 381-398. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, Á. (2020). *La perspectiva presupuestaria de la contratación pública*. Wolters Kluwer España, S.A. <https://elibro.net/es/ereader/espam/172617>
- García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista científica “Visión de futuro”*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C. E., Mercado, M., Olarte, L., y Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 40(22), 16. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- García, J., Galarza, S., y Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39. <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/495>
- González, A. (2017). *Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo*. [https://www.academia.edu/35761195/ventajas\\_y\\_desventajas\\_del\\_mejoramiento\\_continuo\\_multy\\_casetas](https://www.academia.edu/35761195/ventajas_y_desventajas_del_mejoramiento_continuo_multy_casetas)
- Hernández, D., Vargas, A., y Almuiñas, J. L. (2020). La importancia de la evaluación de la eficiencia académica en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n1/0257-4314-rces-39-01-e7.pdf>
- Lam, R. M., y Hernández, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2), 1-6. <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v24n2/hih09208.pdf>
- Lascano, L. F. y Sánchez H. P. (2015). *La Gestión de la calidad influye en el nivel de Satisfacción de los clientes en la empresa PLASTIDEREK* [tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <http://redi.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/15868>.
- Martínez, A. (2020). *El servicio público en la nueva gestión pública*. Editorial Universidad de Cuenca. <https://vlex.ec/source/derecho-al-agua-en-el-ecuador-un-analisis-desde-la-ciencia-politica-y-el-derecho-publico-31763>
- Mateos, M. Á. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/espam/124251>
- Medina, D. (2016). *Evidencia 6 Balance de las ventajas o desventajas en el diseño del plan de mejoramiento*. <https://www.academia.edu/30411>

535/evidencia\_6\_balance\_de\_las\_ventajas\_o\_desventajas\_en\_el\_diseño\_o\_del\_plan\_de\_mejoramiento

Miguel, S. (2015). *Eficacia directiva*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/espam/titulos/63027>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 4, Distrito 13D06 enero – diciembre 2016*. <https://docplayer.es/79588253-Version-preliminar-informe-de-rendicion-de-cuentas-coordinacion-zonal-4-distrito-13d06-enero-diciembre-2016.html>

Ministerio de Educación. (2016, 10 de marzo). Acuerdo No. 020-12. *Por el cual se dicta el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio De Educación*. Registro Oficial No. 709. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/ACTUALIZADO-CODIFICACION-ACUERDO-020-12-ESTATUTO-13-II-2016.pdf>

Ministerio de Educación. (2016, 4 de febrero). *El distrito educativo*. <https://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/>

Ministerio de Educación. (2017). *Informe de rendición de cuentas distrito de educación 13D06 Bolívar- Junín enero- diciembre 2017*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/13D06-INFORME-RENDICION-2017.pdf>

Ministerio de Educación. (2017, 19 de mayo). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial No. 417. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>

Ministerio de Educación. (2019). *Actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Guia-Methodologica-para-la-Construccion-Participativa-del-Proyecto-Educativo-Institucional.pdf>

Ministerio de Educación. (2020, 13 de mayo). *Informe de rendición de cuentas dirección distrital 13D06 Bolívar – Junín enero- diciembre 2019*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/13D06.pdf>

Ministerio de Educación. (2021, 13 de mayo). *Informe de rendición de cuentas dirección distrital 13D06 Junín- Bolívar enero- diciembre 2020*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/13D06.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2018). *Guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos*. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/>

- Monroy, M. A. y Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/espam/172512>
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Ortiz, J. (2020, 28 de febrero). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Paz, R. (2017). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias* (1ª Ed.). Ideaspropias Editorial. <https://books.google.com.ec/books?id=0yCuHNwXIMIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Pérez, A. O. y Rodríguez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Pérez, M. D. (2015). *Comunicación y atención al ciudadano* (2.ª ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/espam/105614>
- Prieto, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdj>
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista 3C Empresa*, 50-56. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Rangel, T. L., Lugo, I. K. y Calderón, M. E. Revisión bibliográfica de equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Revista Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1-17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Reoyo, N., Carbonero, M. y Martín, L. (2017). Características de la eficacia docente desde las perspectivas del profesorado y futuro profesorado de secundaria. *Revista de Educación*, (376), 62-86. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:ae573177-7edb-40d2-91a9-664aaffad84b/03reoyo-pdf.pdf>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, F. y Gómez, L. (2016). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. 2016.

- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 11-25. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romero, V., Franco, J. y Campos, R. (2019). Plan de mejora de la investigación en la producción científica de los estudiantes de ingeniería de Transportes de la Universidad Nacional Federico Villareal. *Revista Campus*, 24(28), 143-154. <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rc/article/view/1649/1666>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2016, 1 de mayo). *¿Cómo nos benefician las zonas, distritos y circuitos?* <https://www.planificacion.gob.ec/4-como-nos-benefician-las-zonas-distritos-y-circuitos/>
- Tamayo, N. y Tabares, L. (2018). Servicios públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. Realidades. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 131-142. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci_arttext&tlng=en)
- Torres, C. A. y Callegari, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 151-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197005>
- Torres, V. (2019). *Estudio jurídico sobre la obligación de denunciar para los servidores públicos y las autoridades administrativas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala]. Dspace. [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15202/1/T-3369\\_TORRES%20CARRION%20VALERIA%20MARIUXI.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15202/1/T-3369_TORRES%20CARRION%20VALERIA%20MARIUXI.pdf)
- Universidad Técnica de Machala. (2015). *Instructivo actualizado para la elaboración de planes: PEDI y POA*. <https://www.utmachala.edu.ec/archivos/planificacion/2015/>
- Vaca, J., Almuiñas, J. y Galarza, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejoras en las instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, (22), 6-13. <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/611/1-janeth>
- Vergara, J. y Maza, F. (2017). Valoración de los servicios públicos domiciliarios de Cartagena de Indias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 95-103. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90949035007.pdf>
- Villoria, M. (2016). El papel de la administración pública en la generación de calidad democrática. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65), 5-38. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357546620001.pdf>



## ANEXOS

**Anexo 1.** Entrevista con la analista responsable de la atención ciudadana del distrito de educación 13d06 Junín- Bolívar



**Anexo 2.** Entrevista con el director de la unidad de atención ciudadana del distrito de educación 13d06 Junín- Bolívar





**Anexo 3- a.** Aplicación de la encuesta a los ciudadanos**Anexo 3-b.** aplicación de la encuesta a los ciudadanos



**ANEXO 6.** Modelo de entrevista realizada al director del distrito de educación  
13d06 Junín- Bolívar



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

**Entrevista dirigida al director del Distrito de Educación 13D06 Bolívar-Junín:  
Ing. Carlos Alberto Alcívar Vera**

El objetivo de esta investigación es evaluar la eficiencia y eficacia de la Unidad de Atención Ciudadana del Distrito de Educación 13D06 Junín-Bolívar. Su colaboración permitirá determinar estrategias y acciones de mejora, y será un referente no solo en el campo educativo sino para todas las instituciones del sector público.

¿Cuál es el principal objetivo de esta unidad?

¿Qué estrategias se utilizan para comprobar lo que el ciudadano solicita exactamente?

¿Cómo es el lenguaje utilizado en la comunicación con el usuario?

¿Cómo define usted el término cortesía?

Cuándo hay un usuario insatisfecho ¿cómo hace usted para que él entienda que su requerimiento no puede ser resuelto?

¿Qué percepción tiene sobre la conciliación entre el usuario y el funcionario público?

¿Cuáles son los mayores problemas que ustedes enfrentan con los usuarios?

¿Han diseñado algún plan de mejora o un proceso de autoevaluación para detectar las debilidades de la unidad?

¿Se tienen establecidos indicadores de eficiencia y eficacia?

¿Con qué frecuencia se realizan las siguientes actividades en su institución?

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO			NIVEL DE FRECUENCIA				
	SI	NO	1	2	3	4	5
El lenguaje en la institución es asertivo.							
El tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios es diligente.							
El trato es conciliador, cortés y amable.							
Se resuelven de manera presta y oportuna los requerimientos.							
Promueven efectivamente la resolución de problemas.							