



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO
DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO
2021-2022**

AUTORAS:

**KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA
MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO**

TUTORA:

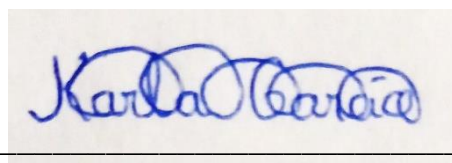
ING. MARÍA ALEXANDRA NAVARRETE ORMAZA, MG.

CALCETA, JULIO DE 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA**, con cédula de ciudadanía 131476507-2, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO 2021-2022** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo 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 mis derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



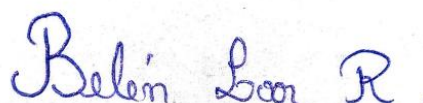
KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA

CC: 131476507-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO**, con cédula de ciudadanía 131531709-7, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO 2021-2022** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo 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 mis derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

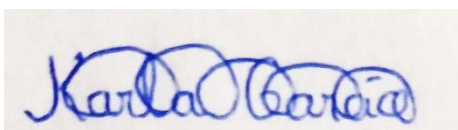


MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO

CC: 131531709-7

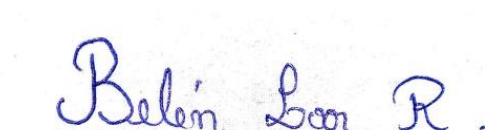
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA, con cédula de ciudadanía 131476507-2 y **MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO** con cédula de ciudadanía 131521709-7, 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 **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO 2021-2022**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA

CC: 131476507-2



MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO

CC: 131531709-7

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. MARÍA ALEXANDRA NAVARRETE ORMAZA, MG certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO 2021-2022**, que ha sido desarrollada por **KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA y MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO**, 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.



Firmado electrónicamente por:
**MARIA ALEXANDRA
NAVARRETE ORMAZA**

ING. MARÍA ALEXANDRA NAVARRETE ORMAZA, MG
CC: 1310011844
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de Integración Curricular titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, PERÍODO 2021-2022**, que ha sido desarrollado, por **KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA** y **MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO**, 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.

**ING. MARTHA ELIZABETH
ÁLVAREZ VIDAL, MG.
CC: 131100491-3
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

**AB. CARLOS ENRIQUE
TORRES FUENTES, MG.
CC: 1306253509
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**ING. JOSÉ RAMÓN
SANTANA AVEIGA, MG.
CC:1310059967
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

AGRADECIMIENTO

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

Nuestra gratitud a Dios, por brindarnos salud y ser nuestro guía en todo instante,

A nuestra familia, por su apoyo incondicional, quienes participaron desde el comienzo de nuestros estudios apoyándonos y aconsejándonos hasta el final,

A los docentes, por sus conocimientos impartidos durante este tiempo,

A nuestros amigos, por habernos acompañado con su positivismo y motivación en esta etapa de aprendizaje y superación.

Nuestro agradecimiento infinito a todos ustedes.

KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA

MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO

DEDICATORIA

Después de haber culminado este trabajo, quiero expresar mi dedicatoria a los que directamente e indirectamente contribuyeron en la realización de este trabajo,

En primer lugar, a Dios, por iluminarme en este camino de aprendizaje y así poder cumplir con mi meta,

A mis padres Diober y Ángela, por ser mis ejemplos de perseverancia y convicción, por brindarme el amor más sincero y por siempre creer en mí,

Al diamante de mi vida, mi hermana Melissa, quién siempre me apoyó incondicionalmente y por recordarme que nunca debo darme por vencida,

A los docentes de la carrera, por su paciencia, amabilidad y disponibilidad para asesorarnos y así concluir este trabajo,

A otras personas incondicionales, que a lo largo de estos años con sus palabras mágicas me expresaban sus mejores deseos y estímulos para seguir superándome.

KARLA DOMÉNICA GARCÍA MOREIRA

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por ser mi principal guía y darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso,

A mis padres Manuel y Esperanza, por su amor, trabajo y sacrificio,

A mis hermanos Jennifer, Erik y José, por estar siempre presentes acompañándome

A mis sobrinos Luna, Jesús y Emanuel, que fueron el soporte y la motivación para no rendirme,

A mis queridos docentes por haber compartido sus conocimientos, y hacer que pueda crecer como profesional, gracias por la paciencia, el apoyo y la amistad,

A mis amigos de siempre, por extender sus manos en momentos difíciles.

A todas las personas especiales que me acompañaron en este proceso, que me hicieron ver, que, sin importar cuanto tarde, todo se puede si de verdad se desea.

MARÍA BELÉN LOOR RENGIFO

CONTENIDO GENERAL

| | |
|---|-------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | iii |
| AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN | iv |
| CERTIFICACIÓN DE TUTOR | v |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| DEDICATORIA | viii |
| DEDICATORIA | ix |
| CONTENIDO GENERAL | x |
| CONTENIDO DE TABLAS | xv |
| CONTENIDO DE FIGURAS | xv |
| CONTENIDO DE FÓRMULAS | xvi |
| RESUMEN | xvii |
| PALABRAS CLAVES..... | xvii |
| ABSTRACT..... | xviii |
| KEY WORDS | xviii |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 1.3. OBJETIVOS | 5 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL | 5 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 5 |
| 1.4. IDEA A DEFENDER | 6 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 7 |
| 2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 8 |
| 2.1.2. OBJETIVO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 9 |
| 2.1.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 9 |
| 2.1.4. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 11 |
| 2.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO | 11 |
| 2.1.6. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 18 |
| 2.1.7. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 19 |
| 2.2. SERVIDORES PÚBLICOS | 20 |
| 2.2.1. SERVICIO PÚBLICO | 20 |
| 2.2.2. SERVIDORES PÚBLICOS..... | 22 |
| 2.2.3. OBJETIVO DEL SERVIDOR PÚBLICO | 23 |
| 2.2.4. MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS | 23 |
| 2.3. DISTRITO DE EDUCACIÓN | 24 |
| 2.3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS | 24 |
| 2.3.2. ADMINISTRACIÓN DISTRITAL ECUADOR..... | 24 |
| 2.3.3. DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE- TOSAGUA..... | 26 |
| 2.4. PLAN DE ACCIÓN | 28 |
| 2.4.1. CARACTERÍSTICAS..... | 28 |
| 2.4.2. BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCIÓN | 29 |
| 2.4.3. COMPONENTES DE UN PLAN DE ACCIÓN..... | 30 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO | 32 |
| 3.1. UBICACIÓN..... | 32 |
| 3.2. DURACIÓN | 32 |
| 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO | 33 |
| 3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO | 33 |
| 3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO | 33 |
| 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN..... | 34 |
| 3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA..... | 34 |
| 3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 34 |
| 3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA | 34 |
| 3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN | 35 |
| 3.5.1. ENTREVISTA..... | 35 |
| 3.5.2. INDICADORES..... | 35 |
| 3.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 36 |
| 3.6.1. SEMAFORIZACIÓN | 36 |
| 3.7. VARIABLES EN ESTUDIO..... | 37 |
| 3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE..... | 37 |
| 3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE | 37 |
| 3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 38 |
| 3.8.1. FASE 1. IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA. | 38 |

| | |
|---|----|
| 3.8.2. FASE 2. EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, A TRAVÉS DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA COMO MEDIDORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS INSTITUCIONALES..... | 38 |
| 3.8.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA..... | 39 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 40 |
| 4.1. IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA..... | 40 |
| 4.1.1. REVISIÓN DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA..... | 40 |
| 4.1.2. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE CUMPLEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA..... | 42 |
| 4.1.3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENTREVISTA A LA DIRECTORA DISTRITAL..... | 45 |
| 4.2. EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, A TRAVÉS DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA COMO MEDIDORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS INSTITUCIONALES | 48 |
| 4.2.1. EXPLORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE – TOSAGUA..... | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2. APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA PARA ESTIMAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS EN EL PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE – TOSAGUA..... | 57 |
| 4.3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA..... | 67 |
| 4.3.1. DISEÑO DE LA PROPUESTA CON ACCIONES DE MEJORAS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN. .. | 67 |
| 4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS INVOLUCRADOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 71 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 72 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 72 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 74 |
| ANEXOS..... | 89 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Circuitos pertenecientes al Distrito Educativo 13D12. | 27 |
| Tabla 2. Plan Operativo Anual 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua..... | 50 |
| Tabla 3. Fórmulas y semáforo | 57 |
| Tabla 4. Aplicación de indicadores de gestión en las actividades operativas del Distrito de Educación 13D12..... | 58 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Principios de gestión | 10 |
| Figura 2. Beneficios de la gestión administrativa..... | 11 |
| Figura 3. Proceso Administrativo..... | 12 |
| Figura 4. Elementos para el proceso de planificación estratégica. | 14 |
| Figura 5. Principios de organización administrativa..... | 15 |
| Figura 6. Roles del manager (dirigente). | 16 |
| Figura 7. Elementos de la Gestión Administrativa. | 18 |
| Figura 8. Anatomía de un indicador de gestión | 19 |
| Figura 9. Teorías sobre servicios públicos. | 20 |
| Figura 10. Clasificación de los servicios públicos. | 21 |
| Figura 11. Distrito Educativo 13D12 Rocafuerte-Tosagua..... | 27 |
| Figura 12. Características de un plan de acción..... | 29 |
| Figura 13. Beneficios del plan de mejora..... | 30 |
| Figura 14. Componentes de un plan de acción | 31 |
| Figura 15. Ubicación del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua..... | 32 |
| Figura 16. Valoración de los colores del semáforo. | 37 |
| Figura 17. Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales | 41 |
| Figura 18. Plan de acción – Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. | 68 |

CONTENIDO DE FÓRMULAS

| | |
|-------------------|----|
| [Fórmula 1] | 36 |
| [Fórmula 2] | 36 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, período 2021-2022. Por tanto, se utilizó métodos como el inductivo, deductivo y el analítico-sintético, mismos que permitieron construir datos verídicos de los hechos demostrados; a su vez, se empleó una entrevista estructurada a la representante legal de la institución como técnica de recopilación de información, paralelamente, se aplicó indicadores de eficiencia y eficacia a las metas, tiempos y presupuestos de las actividades del Plan Operativo Anual 2021. En los resultados se evidenció que existen 36 actividades de excelente y buen desempeño conforme a lo planificado, luego, se detectaron dos en un nivel regular de ejecución, y en última instancia, cinco de un cumplimiento muy por debajo de la meta programada en las tareas de provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones, y, de administración y gestión de bienes y servicios en energía eléctrica, agua potable, y, seguridad y vigilancia. En definitiva, se diseñó un plan de acciones de mejora que responden a iniciativas estratégicas para corregir y mitigar los aspectos encontrados como debilidades.

PALABRAS CLAVE

Diagnóstico, gestión administrativa, servidores públicos, plan operativo anual.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the objective of diagnosing the administrative management of the Education District 13D12 Rocafuerte-Tosagua, period 2021-2022. Therefore, methods such as inductive, deductive and analytical-synthetic were used, which allowed the construction of true data of the demonstrated facts; in turn, a structured interview with the legal representative of the institution was used as an information collection technique, in parallel, efficiency and effectiveness indicators were applied to the goals, times and budgets of the activities of the 2021 Annual Operating Plan. In The results evidenced that there are 36 activities of excellent and good performance as planned, then, two were detected at a regular level of execution, and finally, five of a fulfillment well below the programmed goal in the provision tasks resources necessary for the normal operation of institutions, and administration and management of goods and services in electricity, drinking water, and security and surveillance. In short, an improvement action plan was designed that responds to strategic initiatives to correct and mitigate the aspects found as weaknesses.

KEY WORDS

Diagnostic, administrative management, public servers, annual operating plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde la perspectiva de Reyna (2017) “en los últimos años, en Latinoamérica ha ido creciendo la corriente que considera a la gestión por resultados como parte de la implementación del paradigma de la nueva gestión pública de la administración pública” (p.158), por tal motivo, es trascendental conocer la capacidad de gestión que tienen estas organizaciones públicas para superar las dificultades cotidianas en los procesos administrativos.

Mediante el Sistema de Evaluación Prodev (SEP), se elaboró un índice de Gestión por Resultados (GpR) que compendia las capacidades administrativas de los países de América Latina y el Caribe (ALC) en los cinco pilares del ciclo de gestión denominados: planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera, auditoría y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, y monitoreo y evaluación.

Los resultados muestran que países como Brasil, Chile, Colombia y México poseen un índice alto >3 en GpR por sus innovaciones gerenciales. En el grupo de medio desarrollo de la GpR está Costa Rica y Perú como líderes, aunque Ecuador pertenezca a este nivel posee un índice desventajoso de 2.1, con escasos avances en los pilares de gestión. Cabe destacar que Chile ocupa la posición de liderazgo en la región debido a la constancia y continuidad en sus procesos gerenciales con un índice de 3.9, gracias a su Programa de Mejoramiento de Gestión, el cual es una herramienta que asocia el cumplimiento de los objetivos de la gestión a un incentivo monetario para los funcionarios. (García & García, 2010, pp. 15-23)

Uno de los mayores retos de gestión desde el enfoque público ecuatoriano es el sistema educativo, donde Paladines (2015) argumenta: “a finales de siglo el sistema educativo colapsó “frente a las narices” de los gobiernos de turno, y de la sociedad civil, a quienes se los llegó a considerar responsables del fracaso del área educativa” (p.14), el cual fue un reflejo de una administración centralizada cargada de funciones e inadaptada a las necesidades de los ciudadanos, “generando ineficiencia e impidiendo un fácil y ágil acceso a los servicios educativos a gran parte de la población” (Ministerio de Educación, 2012).

El Ministerio de Educación al ver que ese sistema centralizado no funcionaba siendo 3 Subsecretarías Regionales y 24 Direcciones Provinciales, implementó en 2013 el Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE), con enfoque a fortalecer los servicios a la ciudadanía y a la comunidad educativa, creando de esta manera una nueva gestión y práctica de los servicios públicos que busca aumentar los niveles de calidad, eficiencia y eficacia. Es decir, se desconcentró el nivel centralizado de las direcciones provinciales por distritos educativos para un mejor alcance de los servicios públicos a la ciudadanía. Un distrito educativo se compone de 1 a 4 cantones con cercanía geográfica, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación y la planificación instituida del Nivel Zonal (Ministerio de Educación, s.f.).

En la Zona 4 correspondiente a la provincia de Manabí existen doce distritos educativos, los cuales fueron asignados a cada uno de los cantones de esta provincia acorde a la idea de erradicar la inequidad de los servicios públicos en materia de educación. Aunque la iniciativa comenzó para mejorar la calidad de servicios, es preciso indicar que según testimonios de usuarios la administración educativa por distritos no ha renovado en lo referente a la agilidad de atención, tal como refiere Arenilla (2003, como se citó en Nevado, 2019) “al ciudadano no se le puede tratar como un elemento más del sistema, sino como el referente que verifica los logros alcanzados y el que señala los valores del sistema” (p.150).

Al respecto, Vera (2016) expone que las causas principales de esta problemática radican en que los procesos administrativos se ejecutan de manera desordenada, sin llevar a cabo una adecuada planificación, organización y control, además, de que el personal muchas veces es rotativo, por ende, desconocen los procesos operativos internos de la institución. En este contexto, Rodríguez (2019) exterioriza que los efectos de estas causas se reflejan en el malestar por parte de los ciudadanos porque no se brinda una eficiente gestión sobre el trámite solicitado, asimismo en que los logros institucionales del distrito no sean satisfactorios, ya que no se cumplirían a cabalidad los ejes transversales de calidad, cobertura, derechos y gestión que dicta el órgano central educativo (Ministerio de Educación).

Según Mendoza (2017) “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las fases planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 952). En este escenario, surge la necesidad de diagnosticar la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte – Tosagua, considerando que a través de una entrevista no estructurada realizada a uno de los servidores públicos de la institución, manifestó que “existe una escasa iniciativa de políticas educativas que impulsen la sostenibilidad de gestión y la simplificación de los procesos administrativos, además, una insuficiente inversión en capacitaciones del personal, infraestructura inadecuada y falta de equipos tecnológicos” (M. Zambrano, comunicación personal, 21 de mayo de 2021).

Conforme a la indagación desarrollada para el diagnóstico de esta problemática surge la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye el diagnóstico de la gestión administrativa al Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está focalizada en el diagnóstico de la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua durante el período 2021-2022, por tal razón se justifica de manera legal, social y económica, con la finalidad de conocer las razones por las que se plantea la investigación y la utilidad que se obtendrá de la misma.

En el contexto **legal**, se justifica en virtud de que existen leyes que respaldan la investigación, acorde al artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) “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” (p. 79). Asimismo, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2017) a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021 en su eje 3: Más sociedad, mejor Estado; hace mención en una de sus políticas “consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública” (p. 100).

Desde el punto **social**, esta propuesta beneficia a los usuarios que reciben los servicios del Distrito de Educación, puesto que se diagnostica el nivel de eficiencia y eficacia administrativa que poseen los servidores públicos, con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora que coadyuve al fortalecimiento de la gestión administrativa y se satisfagan las necesidades de los ciudadanos. Como señalan Morillo y Morillo (2016) “la calidad del servicio es el grado de conformidad de los atributos y características de un servicio respecto a las expectativas del cliente, o a lo que el cliente espera que va a suceder o desean en una situación” (p. 113).

En el contexto **económico**, favorece a el Estado, por cuanto, se destaca a la educación un sector clave para el desarrollo económico y crecimiento de los pueblos, y para que la educación sea de buena calidad, depende en gran medida la forma en que se brindan los servicios por parte de los distintos niveles en el Ministerio de Educación, entorno a la población educativa correspondiente. De acuerdo con el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2018) sostiene que “el sistema educativo cumple con fortalecer y desarrollar el talento humano del país, y a su vez, es un elemento fundamental en el desarrollo económico, al ofertar mano de obra calificada, competitiva y productiva” (p.14)

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua durante el período 2021-2022 para la mejora del cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura organizacional del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua.
- Evaluar la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, a través de indicadores de eficiencia y eficacia como medidores del cumplimiento de las actividades y metas institucionales.
- Proponer un plan de acciones de mejora que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diagnóstico de la gestión administrativa contribuye al Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua para diseñar un plan de acción que permita mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Desde la posición de Alvarado (2001, citado en Cadillo, 2017) la gestión administrativa es la realización de actividades a través de una coordinación de procesos, herramientas y técnicas en la administración de recursos y ejecución de la planificación operativa. De acuerdo al argumento de Ahmouda *et al.* (2016) para cumplir con una gestión administrativa eficiente y eficaz “es hacer que las personas trabajen juntas para lograr los objetivos de una organización, a través de cuatro funciones básicas: planificar, organizar, direccionar y controlar” (p. 8).

Por otra parte, el fin de la gestión administrativa desde la perspectiva de Serkina y Logvinova (2019) es construir una estructura clara del aparato administrativo y de sus funciones, a través de la simplificación de las tareas institucionales en la calidad y velocidad de flujos de información, asegurando la utilización óptima de los recursos disponibles para cumplir con los estándares de gestión.

Conforme a lo mencionado por estos autores, la gestión administrativa implica el proceso de planificar, organizar, direccionar y controlar, tales actividades administrativas son efectuadas por el talento humano de la institución, cuyo reto es obtener resultados productivos de la forma más eficiente y eficaz posible. En las instituciones gubernamentales, una idónea gestión administrativa incurre en el cumplimiento de los objetivos institucionales que están encaminados a servir a la sociedad.

2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo a lo señalado por Márquez *et al.* (2017) la influencia de la gestión administrativa dentro de las organizaciones es muy importante, puesto que ayuda a mejorar los procesos administrativos, la delimitación de funciones o responsabilidades del personal, y estabiliza la administración de los recursos físicos (materiales, tecnológicos). Desde otro enfoque, Keinde y Nneoma (2021) señalan que la aplicación de la gestión administrativa es importante para actuar eficientemente, alcanzar las metas y conseguir que el grupo de trabajo estén satisfechos, además, siembra un impacto positivo para la sociedad debido a la forma efectiva en que son brindados los servicios y productos.

En lo que refieren Chávez *et al.* (2020), la gestión administrativa en una organización es esencial para llevar a cabo una serie de funciones ordenadas que aportan estabilidad y crecimiento para la organización, es decir, potencia resultados satisfactorios que eleva los niveles de funcionamiento administrativo. Por consiguiente, se pretende que las organizaciones ejecuten sus actividades con mayor productividad y menores costos, como la rapidez y agilidad para responder a ciertos requerimientos y necesidades en la institución.

Mientras tanto, MyABCM (2016) señala que en la actualidad el mercado competitivo demanda que las organizaciones sean más efectivas y productivas, es ahí, donde la gestión administrativa ingresa como punto clave para conseguir resultados satisfactorios a través de métodos de excelencia y de calidad, los cuales ayudan hacia la entrega de servicios que cumplen con las expectativas de la comunidad.

2.1.2. OBJETIVO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

González *et al.* (2020) definen que el objetivo de la gestión administrativa consiste en dirigir una organización hacia la consecución de los objetivos planteados, en circunstancias internas del entorno organizacional, por el cual, se fortalece el uso eficiente de los recursos, la coordinación de las actividades y los procesos, creando un impacto positivo y satisfactorio en los indicadores de calidad, eficiencia y eficacia.

Por otra parte, Velásquez (2016) añade que la finalidad de la gestión administrativa en las organizaciones es alcanzar ser competitivos en un mercado tan globalizado y dinámico, puesto que se evidencia que los procesos administrativos aplicados eficientemente proveen a los individuos que laboran tomar decisiones acertadas de acuerdo a los requerimientos actuales de la sociedad.

2.1.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En la actualidad, para las organizaciones es esencial contar con principios claves de gestión administrativa que aporten hacia la consecución de las actividades en los procesos administrativos. Ramakrishna y Shivappa (2019) argumentan que “los principios de gestión son las declaraciones de la verdad fundamental basadas en la lógica que proporciona pautas para la toma de decisiones y acciones gerenciales” (p.169), para una óptima comprensión en la figura 1. se conceptualizan los 14 principios de gestión.

| PRINCIPIOS | CONCEPTO |
|---|--|
| División de trabajo | Descomposición y distribución de las tareas en el grupo de trabajadores, con objetivo de aumentar la productividad en sus tareas asignadas. |
| Autoridad | Capacidad para regir el funcionamiento del entorno organizacional de acuerdo al sistema de administración. |
| Disciplina | Proporcionar un proceso organizativo y conductual que mejore el ejercicio de los procedimientos. |
| Unidad de mando | Cada organización tiene un supervisor o jefe que inspecciona el ejercicio de las actividades. |
| Unidad de dirección | Departamentalizar las funciones de la organización con una planificación estratégica. |
| Subordinación de los intereses individuales al interés general | Valoración de los ideales culturales y sociales de los empleados como de la organización. |
| Remuneración del personal | Los trabajadores (as) deben recibir un sueldo o salario digno sin distinción alguna. |
| Centralización | Permite obtener una visión generalizada y una toma de decisiones homogénea en la empresa. |
| Cadena escalar | Facilita el flujo de comunicación y administración entre el rango más alto al más bajo. |
| Orden | La empresa debe mantener un orden de los recursos físicos y humanos en el lugar que corresponden para conseguir una mayor productividad. |
| Equidad | Trata en considerar de forma justa y equitativa a los empleados, sin distinción de rangos de trabajo. |
| Estabilidad de la permanencia del personal | La estabilidad laboral es esencial para que el personal tenga sentimientos de pertenecer a la empresa. |
| Iniciativa | Es el compromiso que tiene el personal para dar propuestas y soluciones en los momentos difíciles para una organización. |
| Esprit de corps (espíritu de grupo) | Consiste en la armonización del espíritu de progresar como miembros de la organización y la capacidad del líder del grupo para mantener el espíritu aún en los momentos más difíciles. |

Figura 1. Principios de gestión

Fuente. Datos tomados de Fayol (1916, citado en Higher Study, 2020)

2.1.4. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el mundo de hoy se busca organizaciones públicas resilientes que enfrenten efectivamente los retos de transformación institucional moderna. Desde la perspectiva de Shen (2019) “el desarrollo de una nación depende de un sistema administrativo que valore los estándares de calidad y la gestión de la voluntad del ejecutivo como núcleo constructor de transparencia” (p.833). En la figura 2. se exponen dos enfoques de autores acerca de los beneficios que brinda una correcta gestión administrativa en las empresas de cualquier grupo social.

| AUTORES | BENEFICIOS |
|---------------|--|
| García (2018) | <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad y productividad creciente. • Mejora en la atención del cliente. • Desarrolla una inteligencia colectiva. • Libera recursos materiales y humanos. • Responde a las diferentes necesidades de la organización. • Ayuda en la toma de decisiones. |
| Quain (2018) | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la estructura organizativa. • Automatización de procesos. • Promueve el concepto de equipo. • Información actualizada y en tiempo real. • Optimización del tiempo en trámites. |

Figura 2. Beneficios de la gestión administrativa

Fuente. Datos tomados de García (2018) y Quain (2018)

2.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO

Castañeda y Vásquez (2016, citado en Menacho *et al.*, 2019) mencionan que “la gestión administrativa comprende las etapas de planificación, organización, dirección y control para alcanzar metas mediante el uso de personas y otros recursos” (p.19), en este sentido, Cano (2017) enfatiza que a partir de la aplicación

de un adecuado proceso administrativo se logra armonizar los componentes de una organización: los individuos, las actividades, y la administración de los recursos.

Según Uzbekistán (2016) la definición de los procedimientos administrativos es fundamental para crear un enfoque de trabajo unificado y coherente para los colaboradores de la institución. Por el contrario, la falta de procedimientos administrativos producirá efectos adversos sobre la calidad, eficiencia y eficacia de lo que ofrece la empresa. Para Sam (2020) la gestión administrativa es una tarea fundamental del mundo empresarial y su proceso administrativo consta de cuatro pasos descritos en la figura 3.



Figura 3. Proceso Administrativo

Fuente. Datos tomados de Sam (2020)

- PLANIFICACIÓN

García *et al.* (2017) refieren que la planificación involucra trazar un camino efectivo hacia el futuro que desea llegar la organización, en virtud de ello, las entidades definen metas, estrategias, planes, entre otros instrumentos, los cuales se ejecutan mediante un proceso continuo con medios reales y verificables que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales, por otra parte, Vo (2020) resalta que, aunque el proceso de planificación es complejo, su planteamiento es muy significativo para que los empleados puedan responder de manera efectiva en las actividades de la organización.

Satybaldiyeva *et al.* (2020) mencionan que “la gestión administrativa moderna significa la dinamización de las actividades orientadas a la implementación de procesos secuenciales con la máxima eficiencia en ciertos elementos (recursos humanos, materiales, intangibles y financieros)” (p.2), en la misma línea, Hrebiniak (2006, citado en Neis *et al.*, 2016) expresan que mediante una planificación estratégica los recursos materiales y humanos “impactan positivamente a la estructura organizacional, dado que determina la interdependencia entre las distintas partes que componen la organización, además de distinguir las funciones y las personas que deben trabajar en un mismo objetivo” (p.482).

Por tanto, según Wolf y Floyd (2017) la planificación como práctica institucionalizada “hace de la legitimidad de las decisiones estratégicas un resultado potencialmente importante” (p.1775), es por esta razón que la probabilidad de desarrollar dinámicas que aumenten las capacidades institucionales es más notable ante una planificación estratégica avanzada. Además, Taylor (2016) menciona que el proceso de planificación estratégica está representado en cinco elementos asociados positivamente para crear e implementar una planificación que aporte al desarrollo de las organizaciones, las cuales se puntualizan en la figura 4.



Figura 4. Elementos para el proceso de planificación estratégica.

Fuente. Datos tomados de Taylor (2016)

- ORGANIZACIÓN

Todas las entidades deben organizar sus acciones para cumplir con lo planificado en la primera etapa, Torres y Logroño (2017) argumentan que, a través de una estructura en la organización del talento humano se logra optimizar los trámites, actividades, procesos, y coordinar los recursos tecnológicos, materiales y financieros. En otras palabras, en esta fase se distribuyen las actividades con base en lo planificado y en la disponibilidad de recursos para cumplir con lo establecido.

Según Ray (2019) la organización es la columna vertebral de la gestión administrativa, por lo que con la adecuada aplicación de esta etapa los trabajadores pueden realizar sin problemas sus funciones y alcanzar una administración efectiva. Es importante considerar que aquel que garantiza una buena estructura organizativa es el gerente, pero son los empleados que dan vida a la organización mediante sus acciones hacia un objetivo común. Por otra parte, es necesario destacar que existen varios principios de organización administrativa, los cuales se definen en la figura 5.

| PRINCIPIOS | CONCEPTO |
|--|---|
| Relacionada con los objetivos | Estos son los puntos de referencia que la organización utiliza para orientar las actividades. |
| Especialización | Este principio refiere en ser específicos al momento de organizar los recursos materiales y humanos. |
| Jerarquía | Se necesita una jerarquía en la organización para designar responsabilidades que impulsen al crecimiento empresarial. |
| Paridad entre autoridad y responsabilidad | Es la relación que existe con la magnitud de una responsabilidad y el grado de autoridad por dicha persona. |
| Unidad de mando | Este principio insta que los jefes y supervisores ordenarán e informarán las actividades a sus subordinados. |
| Difusión | Es la acción de comunicar las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador de la empresa. |
| Amplitud o alcance de control | La habilidad que tiene el superior para dirigir de forma efectiva a sus empleados. |
| Coordinación | Es sincronizar y distribuir los recursos y actividades con la finalidad de alcanzar los resultados esperados. |
| Continuidad | Es la no interrupción de las actividades organizacionales, entonces corresponde al líder de la institución reducir impactos negativos que vulneren el desarrollo óptimo de las actividades. |

Figura 5. Principios de organización administrativa.

Fuente. Datos tomados de Corvo (2021)

- DIRECCIÓN

Mero (2018) señala que el enfoque de la administración es la dirección, en esta etapa el líder de la organización tiene la importante tarea de dirigir, influir y motivar a los trabajadores para que ejecuten sus tareas con fervor, por tal razón, las organizaciones deben contar con un direccionamiento estratégico que impulse las capacidades necesarias para cumplir con éxito los planes organizacionales. Adicionalmente, Argudo (2018) menciona que esta etapa se enfoca en dar consecución a lo que se estipuló en la planificación, con la debida organización en recursos humanos y materiales.

Azad *et al.* (2017) enfatizan “los términos liderar y administrar forman el marco de las habilidades que son necesarias para que un individuo impulse el éxito del equipo” (p.1), es decir, gracias a la influencia y comunicación efectiva en el equipo de trabajo se superan los problemas concernientes a la escasa motivación laboral y a la falta de ambición para crecer a nivel profesional e institucional. Madan y Ramu (2018) indican algunos roles que deben cumplir los directores o gerentes en las organizaciones para dominar con efectividad la etapa de dirección, las cuales se puntualizan en la figura 6.

| ROLES DEL MANAGER (DIRIGENTE) | ASPECTOS |
|-------------------------------|---|
| Rol interpersonal | <ul style="list-style-type: none"> - Ser una figura decorativa destacable. - Saber liderar a sus subordinados. - Aportar un rol de enlace entre las unidades administrativas. |
| Rol informativo | <ul style="list-style-type: none"> - Monitorear las actividades periódicamente y mantener contacto con el personal. - Diseminador de información a través de memorándums e informes. - Portavoz de información de asuntos importantes. |
| Rol decisorio | <ul style="list-style-type: none"> - Asume y toma iniciativa en las decisiones. - Es estratega en la solución de conflictos. - Asigna eficientemente los recursos. - Posee habilidades de negociador. |

Figura 6. Roles del manager (dirigente).

Fuente. Datos tomados de Madan y Ramu (2018)

- CONTROL

Combita y Morales (2018) sostienen que el control es la última etapa del proceso administrativo, el cual radica en evaluar y corregir el desempeño de los empleados en cada actividad que realizan en la organización. Desde otro

enfoque, Arbaiza (2019) sugiere a las organizaciones instaurar un modelo de medición que permita tomar decisiones acertadas que coadyuven a la solución de problemas operativos, legales, ambientales, etc. Además, hace referencia que se deben medir resultados con indicadores verificables, cuantificables, objetivos y precisos que aporte información precisa de aquello que se está evaluando.

Por otra parte, Akhmetshin *et al.* (2018) mencionan que “algunos problemas modernos de control se observan en el marco del sistema de gestión empresarial, uno de ellos es la dificultad de integración de las funciones de control en los objetivos del sistema de gestión empresarial”. (p. 729). A fin de cuentas, el control es imprescindible pero también es sustancial elaborar objetivos pertinentes y verificables, de modo que permita el conocimiento si las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo señalado en la planificación.

Montaño *et al.* (2017) sugieren que mediante la creación de procedimientos en las operaciones administrativas permite el control de los mismos a través de medios de verificación establecidos, facilitando el flujo de información y de datos. Por consiguiente, Akhmetshin *et al.* (2018) manifiestan que “una mejora del sistema de control debe ser flexible y adaptable a las propiedades que conforma la empresa” (p.731), y que a su vez permita el cumplimiento de los estándares de eficacia y eficiencia en las operaciones.

En gran medida, el control también toma en consideración de cómo el personal desarrolla las actividades, pues se necesita que se actúe en transparencia y legalidad. Pérez *et al.* (2015) expresan que la etapa de control asegura el buen uso de los recursos tecnológicos, materiales y

financieros mediante un monitoreo constante, asimismo, supervisa que la estructura organizacional aporte en las relaciones interpersonales.

2.1.6. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Desde la perspectiva de Hill (2020) las organizaciones enfrentan la necesidad de impulsar la productividad en sus operaciones administrativas, por tal motivo enfocan la evaluación de sus procesos en 3 elementos: eficiencia, eficacia y calidad, donde combinados produce un alto nivel de competitividad. En la figura 7. se definen los tres elementos necesarios para una correcta gestión administrativa.

| ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | |
|---|---|---|
| EFICIENCIA | EFICACIA | CALIDAD |
| Consiste en realizar las actividades administrativas con un bajo costo en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, y al mismo tiempo ofrecer un servicio o bien con calidad. | Se basa en realizar las actividades propuestas en el tiempo requerido. Los empleados deben ser asertivos y efectivos. Implica lo que se espera lograr como organización. | Este principio administrativo trata en brindar un producto o servicio que cumpla y supere las expectativas del usuario o cliente. |

Figura 7. Elementos de la Gestión Administrativa.

Fuente. Datos tomados de Torres y Logroño (2017)

En otro orden de ideas, Hidayat (2019) refiere que un líder eficaz siempre puede determinar y fomentar los logros correctos y óptimos para lograr los objetivos. Por otra parte, Bourke y Roper (2017) señalan un impacto positivo mediante la implementación de estrategias para mejorar la calidad, asimismo, la adopción de un enfoque innovador en servicios. Estas dos alternativas son la relación entre la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos reflejados en medidas de productividad, rendimiento, competitividad y éxito organizacional.

2.1.7. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Roncancio (2018) un indicador de gestión o de desempeño, también llamado Key Performance Indicator (KPI), es un formato que mide actividades, proyectos o planes de una empresa en ámbitos de eficiencia, eficacia, productividad, calidad, etc. Por otra parte, Kuhlen y Speck (2017) refieren que “un conjunto de indicadores de gestión podría facilitar una discusión sistemática, así como el análisis de los procesos de la organización” (p.4), en la actualidad, los KPI son muy utilizados para conseguir información útil de cómo la empresa está llevando los procesos de gestión. Enochson (2021) indica que un indicador de gestión posee una anatomía universal, tal como se especifican en la figura 8.

| COMPONENTE | DEFINICIÓN |
|--|--|
| Una medida | Cada indicador debe tener una medida formal para calcular con exactitud las características tangibles. |
| Un objetivo | Cada indicador debe tener un objetivo con temporalidad que combine con su medida, muchas veces es un valor en formato numérico como meta a lograr. |
| Una fuente de datos | Cada indicador posee una fuente de datos (informes, datos estadísticos, tasas, etc.) con base al objetivo en el que se mide y se realiza el alcance de cada uno. |
| Frecuencia de presentación de informes | El lapso de presentación de informes varía de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo general, varios KPI usan la regla de informar al finalizar el mes. |

Figura 8. Anatomía de un indicador de gestión

Fuente. Datos tomados de Enochson (2021)

Finalmente, García *et al.* (2019) aportan que “mediante los indicadores se pretende simplificar la descripción y explicación de un sistema, proceso o situación. Efectivamente, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un proceso organizacional” (p.3). En este caso, los líderes de las organizaciones deben hacer uso de estos indicadores para conocer el desempeño individual y organizacional, y la vez, tomar decisiones oportunas de acuerdo a la visión global que ofrece los KPI en la medición del progreso en el cumplimiento de los objetivos o metas.

2.2. SERVIDORES PÚBLICOS

2.2.1. SERVICIO PÚBLICO

De acuerdo a Cordero (2013) los servicios públicos hacen referencia a aquellos servicios que por ley deben prestar los cabildos municipales; de este modo, debe entenderse que, la Constitución es quien instauro los servicios públicos y los organismos municipales son quienes establecen las atribuciones para su organización, reglamentación, administración y funcionamiento.

Por su parte, Jiménez (2015) señala que, los servicios públicos son considerados esenciales en la administración municipal y para las necesidades de la sociedad; por lo que, la función de los municipios es la de brindar los servicios públicos vitales a su comunidad; es importante indicar que, a esta acción también se la conoce como Estado de Servicio. En este sentido, se manifiesta que, existen varias teorías sobre los servicios públicos precisos en la figura 9.

| Teorías | Conceptualización |
|----------------|--|
| Primera teoría | Los servicios públicos son actividades del Estado cuyo cumplimiento regularizado y controlado por los gobernantes. |
| Segunda teoría | Los servicios públicos son actividades administrativas sujetas a los procesos del derecho público. |
| Tercera teoría | Los servicios públicos son considerados como una parte de las actividades que pertenecen al Estado. |

Figura 9. Teorías sobre servicios públicos.

Fuente. Datos tomados de Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (2016)

Consecuentemente con lo expuesto, se expone la clasificación de los servicios públicos que se dan en atención a diferentes criterios, teniendo en consideración que todos buscan satisfacer las necesidades de los ciudadanos, el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (2016) establece las principales categorizaciones citados en la figura 10.

| Clasificación | Concepto |
|---------------------------------|--|
| Por su importancia | Son fundamentales para el cumplimiento propio de los objetivos del Estado. |
| Necesarios y voluntarios | Hacen referencia a su uso único en las organizaciones públicas que lo ameriten. |
| Por su competencia | Pueden ser concurrentes, que satisfacen las necesidades particulares; y exclusivos, que son atendidos por entidades administrativas del Estado. |
| Por su uso | Corresponden a facultativos, en donde su uso se da a voluntad del usuario; y obligatorios, que son impuestos a particulares por motivos de intereses. |
| Por su administración | Hacen referencia a las administraciones municipales, estatales, federales y jurídicas |
| Por razón de usuarios | Pueden ser especiales, que solo son ofrecidos a personas que concurren en situaciones específicas; y generales, corresponden a los intereses de la ciudadanía en general, sin distinción alguna. |
| Por sus necesidades | Estos pueden ser servicios que satisfacen necesidades directas y necesidades indirectas. |
| Por su composición | Pueden ser simples, cuando son exclusivamente servicios públicos; y mixtos, cuando son servicios establecidos de acuerdo al reglamento del sector privado |

Figura 10. Clasificación de los servicios públicos.

Fuente. Datos tomados de Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (2016)

2.2.2. SERVIDORES PÚBLICOS

Para Torres (2019) los servidores públicos son aquellas personas naturales que brindan sus servicios profesionales a instituciones públicas que pertenecen al Estado. Entonces, se puede decir que, es aquel ciudadano facultado legalmente para prestar sus servicios en entidades de carácter público. Por otro lado, Vásquez (2015) argumenta que, los servidores públicos son personas legalmente nombradas para prestar servicios remunerados en entidades de derecho público o privado, que tiene fines sociales y públicos, y que están sujetos a la Ley del Estado.

Desde esta perspectiva, la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 228 manifiesta que el servidor público es toda persona que en cualquiera de sus formas presten servicios o ejerzan un cargo en el sector público, establece que el ingreso al sector público será a través de concurso de méritos y oposición, en la forma como lo establezca la ley, a excepción de los servidores públicos que se eligen a través del voto popular, ejemplo alcaldes, concejales o servidores públicos de libres nombramientos. El servidor público tendrá una remuneración justa de acuerdo a la actividad que desempeña, se tomará en cuenta la profesionalización de cada servidor, las capacitaciones y experiencia.

Mientras que, la Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP] (2010) define que los servidores públicos son personas cuya relación de dependencia, dirección, mando, poder, autoridad o dignidad se mantiene con el sector público; por ello, un profesor que sea contratado por el Ministerio de Educación para que preste los servicios de enseñanza, es considerado un servidor público por que reúne todas estas características.

2.2.3. OBJETIVO DEL SERVIDOR PÚBLICO

Según Poveda y Zambrano (2015) los servidores públicos son personas que se enfocan en el deseo de servir y satisfacer las necesidades de la sociedad, poniendo de manifiesto y a disposición de todos los ciudadanos sus capacidades y habilidades, con el propósito de contribuir con el desarrollo de una nación. Entre otros objetivos que se les otorgan a los servidores públicos, se encuentran los siguientes (Vásquez, 2015):

- a) Brindar una atención de calidad como servidor público; b) atender y dar soluciones a las necesidades de los usuarios; c) satisfacer y superar las expectativas de los usuarios; d) ser cordial, humano y eficiente al momento de atender a los usuarios; e) mejorar capacidades y habilidades, a fin de brindar un mejor servicio a los usuarios. (p.45)

2.2.4. MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Algunos de los componentes motivacionales que intervienen en el trabajo de los servidores públicos en el país, son criterios de mucha relevancia en el proceso laboral del servicio de la administración pública (Vaca, 2017). Es por esta razón que varios especialistas señalan que, la motivación laboral constituye un tema de gran importancia en la gestión y administración pública.

Por otra parte, Gasparini *et al.* (2015) establecen que, la motivación laboral debe ser comprendida como la base que sostiene el desarrollo de actividades fundamentales para el normal cumplimiento de funciones de los servidores públicos. De este modo, se puede decir que, la motivación es un factor muy importante en el diseño y enfoque de acciones que permiten conducir a un grupo de personas hacia el cumplimiento eficiente y oportuno de sus objetivos. Para finalizar con este apartado, es necesario exponer el criterio de Sornoza *et al.* (2020) quienes ponen de manifiesto lo siguiente:

La motivación de los servidores públicos desafía críticamente la aplicación de la gestión comercial del mercado en el ámbito público. Dado que las personas poseen una motivación de servicio público impulsado por una ética altruista intrínseca, simplemente ofrecerles recompensas monetarias u otros beneficios extrínsecos puede no ser un método efectivo para mejorar el desempeño laboral y la efectividad organizacional. (p.186)

2.3. DISTRITO DE EDUCACIÓN

2.3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El distrito es un nivel desconcentrado, que casi siempre incluye el área geográfica de un cantón o unión de cantones y posee de uno a máximo 28 circuitos educativos. En este nivel se ofrecen los servicios educativos de forma personal a la ciudadanía, siguiendo los requerimientos definidos por el Nivel Central, así como la planificación establecida que deriva del Nivel Zonal (Ministerio de Educación, 2019).

En el caso del Ecuador, son 140 distritos educativos en total, en donde todos poseen una Unidad Administrativa Distrital ubicada en la zona cantonal. Mientras que, en el caso de los cantones grandes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo y Ambato las direcciones distritales se organizan en diversas parroquias pertenecientes a estos cantones (Ministerio de Educación, 2020).

2.3.2. ADMINISTRACIÓN DISTRITAL ECUADOR

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, que comprende las nueve Zonas Educativas, los 140 distritos educativos, 1,117 circuitos educativos, incluidas las direcciones, secciones y áreas que pertenecen al ente central educativo. El grupo

de personas que engloba la solución de estos servicios son docentes y cuerpo administrativo y ejecutivo de las instituciones (particulares, fiscales y fiscomisionales), así como estudiantes y ex estudiantes en las diferentes modalidades y niveles educativos. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia los distritos (Ministerio de Educación, 2020).

En este sentido, el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación (2017) establece la misión del distrito de educación ecuatoriano, la cual radica en: “Garantizar una oferta y distribución adecuada de recursos educativos de calidad con la participación de los actores educativos y, adicionalmente, coadyuvar para el fortalecimiento de una cultura de gestión de riesgo en el territorio correspondiente al distrito bajo su jurisdicción” (p.118).

Bajo este argumento, de acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de SENPLADES (2016) presenta las atribuciones y responsabilidades más relevantes que tienen a cargo los 140 directores distritales que posee el país y que han sido establecidas por las autoridades competentes del Ministerio de Educación:

- a) Elaborar los planes y programas que deben aplicarse a nivel distrital de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de Educación, la diversidad cultural y de las lenguas ancestrales de las nacionalidades y pueblos y velar por su cumplimiento; b) elaborar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección Distrital considerando las necesidades de los circuitos educativos del distrito; c) brindar asesoramiento pedagógico y educativo a los y las docentes de los circuitos educativos; d) asesorar a las autoridades institucionales y docentes en los ámbitos técnico, administrativo y pedagógico en base a las normativas legales vigentes. (p.6)

En consecuencia, de acuerdo a las atribuciones expuestas que tienen a cargo los diferentes Distritos de Educación en todo el país, se puede llegar a la conclusión de que, estos se enfocan; especialmente, en brindar asesorías, estrategias y herramientas educacionales pertinentes a todos los centros educativos del país; con la finalidad de fomentar una educación de calidad, proveer a niños y adolescentes de entornos educativos adecuados y establecer procesos educativos integrales, que impulsen al mejoramiento y fortalecimiento de la educación en el Ecuador.

2.3.3. DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA

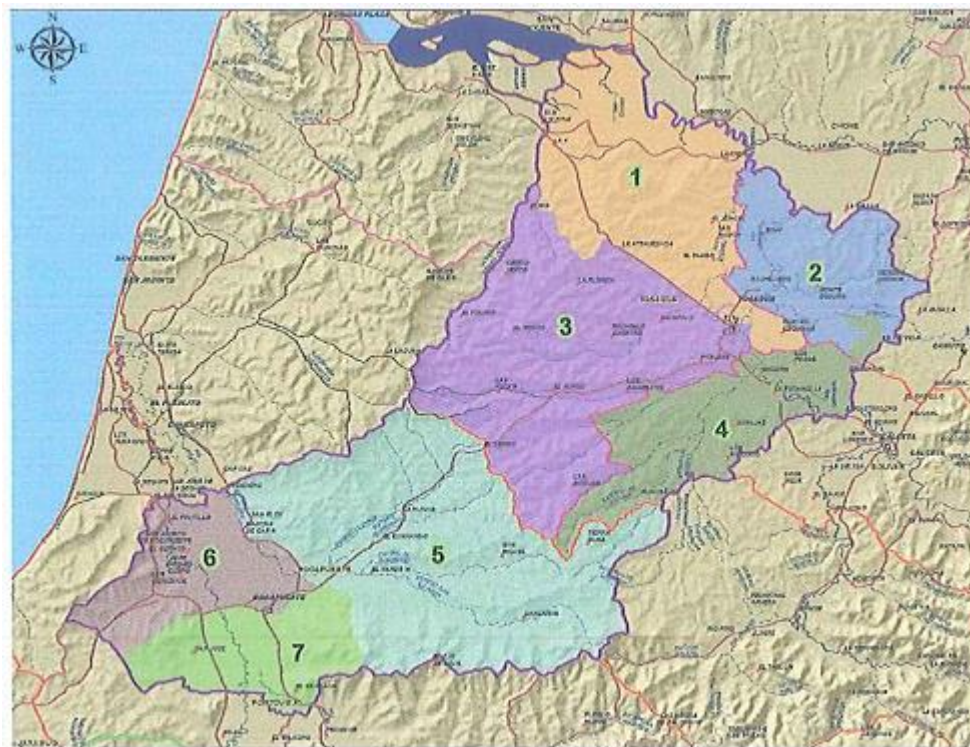
El Distrito Educativo 13D12 comprende los cantones de Rocafuerte-Tosagua, el cual está conformado por siete circuitos educativos que son: tres del cantón Rocafuerte y cuatro del cantón Tosagua; siendo estos representados por un Administrador Circuitual, quien es la persona encargada de garantizar el funcionamiento adecuado del área administrativa, financiera, técnica y pedagógica, y asegurar la correcta gestión de riesgos, mantenimiento de la infraestructura, equipamiento de las instituciones educativas y sobre todo gestionar de forma eficiente todos los recursos educativos (Ministerio de Educación, 2018). A continuación, se exponen los circuitos por el que está compuesto el Distrito Educativo 13D12 (tabla 1) y de la misma forma, se presenta un mapa satelital en donde se muestra la ubicación geográfica (figura 11).

Tabla 1. Circuitos pertenecientes al Distrito Educativo 13D12.

| CIRCUITO EDUCATIVO | SOSTENIMIENTO | INSTITUCIONES EDUCATIVAS | | ESTUDIANTES | |
|--------------------|---------------|--------------------------|----|--------------|------|
| | | | | | |
| 13D12C01_a | Fiscal | 7 | 10 | 2099 | 3295 |
| | Fiscomisional | 2 | | 1160 | |
| | Particular | 1 | | 36 | |
| 13D12C01_b | Fiscal | 12 | 14 | 4785 | 5211 |
| | Particular | 2 | | 426 | |
| 13D12C02 | Fiscal | 9 | 9 | 1228 | 1228 |
| 13D12C03 | Fiscal | 13 | 17 | 3081 | 4518 |
| | Fiscomisional | 1 | | 443 | |
| | Particular | 3 | | 994 | |
| 13D12C04 | Fiscal | 17 | 17 | 3904 | 3904 |
| 13D12C05_a | Fiscal | 3 | 5 | 744 | 744 |
| 13D12C05_b | Fiscal | 6 | 6 | 760 | 760 |
| Total | | 76 | | 19660 | |

Fuente. Datos tomados de Dirección Distrital 13D12 Rocafuerte-Tosagua (2018)

Figura 11. Distrito Educativo 13D12 Rocafuerte-Tosagua



Fuente. Datos tomados de Dirección Distrital 13D12 Rocafuerte-Tosagua (2018)

2.4. PLAN DE ACCIÓN

Ante los esfuerzos de las organizaciones para crear una gestión competente, es necesario aplicar un enfoque estratégico con planes de acción que impulsen el logro de las metas organizacionales. Desde la perspectiva de Human Perf (2018) se deben convertir las estrategias en iniciativas concretas mediante la implementación de planes de acción. Para el efecto, Taylor (2016) señala que la finalidad de un plan de acción es ofrecer una viabilidad óptima para que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, es así, que a través de su implementación como un cronograma de tareas ayuda en la articulación de acciones, recursos y metas productivas que brinda una mejora en la efectividad de los procesos administrativos.

Por otra parte, Darge (2021) enfatiza que un plan de acción se debe desarrollar en conjunto con los miembros de una organización para que éste sea efectivo y articulado con las prioridades, situaciones y procesos de todos los departamentos, ya que hacerlo de esta forma ayuda a la búsqueda de lo que se debe resolver inmediatamente. Por lo general, en todas las organizaciones se encuentran debilidades, lo importante es contrarrestarlas con un plan de acción que contribuya a la solución efectiva de los factores críticos identificados.

2.4.1. CARACTERÍSTICAS

Si bien, estos planes son un conglomerado de tareas a realizar a través de una metodología operativa, consiguiendo así una mejor logística en los procesos administrativos. Desde el punto de vista de Weaver (2019) los planes de acción tienen características claves para mejorar el desempeño de los trabajadores del equipo en gestión administrativa, tales características se mencionan en la figura 12.

| CARACTERÍSTICAS | DEFINICIÓN |
|--------------------|---|
| Accesible | Permite la colaboración de todos los que componen una empresa, es decir, promueve reuniones productivas en la formulación de las acciones del plan. |
| Conciso | Todos los componentes del plan de acción simplifican los procesos y la información en un formato fácil de entender. |
| Verificable | Facilita el control de las acciones establecidas, a través de indicadores y metas. |
| Factible | Se compone de acciones, actividades y tareas con una alta probabilidad de contribuir a la consecución de los objetivos deseados. |
| Sostenible | Contribuye en el análisis de factores ambientales y políticos que pueden intervenir en el avance del plan. |
| Equitativo | Aporta estrategias que responden a generar mejores condiciones para todo el equipo de trabajo. |

Figura 12. Características de un plan de acción.

Fuente. Datos tomados de Weaver (2019)

En conclusión, los planes de acción tienen características importantes para cualquier organización, dado que brinda una mejor visión para el desempeño productivo de los empleados en las acciones, actividades y tareas propuestas en cada proceso administrativo, mejorando así la eficiencia y la calidad en la ejecución de sus acciones laborales. En estas condiciones, Bitan *et al.* (2020) resaltan que la capacidad organizacional incide cuán efectivo es el plan de acción a corto plazo, por lo que brinda continuidad y sostenibilidad para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

2.4.2. BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Rivas y Zamora (2019) expresan que “un plan de mejora tiene como principal virtud ser flexible porque facilita variaciones y adaptaciones según el entorno, con el fin de hacer de la gestión un instrumento útil y eficaz para el logro de los objetivos fijados” (p.38), sin embargo, no es la única parte efectiva del plan de mejora, existen otros ámbitos favorables que se establecen en la figura 13.

| AUTOR | BENEFICIOS |
|-----------------|--|
| Valamis (2021) | <p>-Mejora la cultura organizacional: Mediante el uso de planes de acción se logra un mayor sentido de responsabilidad por parte de los empleados, puesto que deben cumplir con las acciones establecidas y se reconoce la participación del equipo de trabajo.</p> <p>- Optimización de tiempo y dinero: Toda organización desea minimizar sus costos. A través de la implementación de un plan de acción se consigue optimizar y combinar operaciones para agilizar las actividades del proceso administrativo.</p> <p>-Eficacia en los procesos: Gracias al uso de planes de acción se puede gestionar los procesos aprovechando las oportunidades y previniendo las debilidades de la organización, mediante un enfoque integrado de todas las actividades hacia el logro de los objetivos organizacionales.</p> |
| Creately (2021) | <p>-Aporta una dirección clara de pasos que debe tomar una empresa para la mejora organizacional.</p> <p>-Las metas son planificadas por pasos que compromete resultados positivos paulatinamente si se ejecutan correctamente.</p> <p>-Con un plan de acción se puede realizar un seguimiento de su progreso hacia los objetivos.</p> <p>-Dado que tiene un orden de pasos prioriza las que necesitan una rápida solución.</p> |

Figura 13. Beneficios del plan de mejora.

Fuente. Datos tomados de Valamis (2021) y Creately (2021)

2.4.3. COMPONENTES DE UN PLAN DE ACCIÓN

Zitkus (2018) determina que “los componentes que se requieren en un plan de acción pueden variar en el uso y la situación establecida por la propia organización, tales elementos se relacionan con acciones específicas, línea de tiempo y personas responsables del mismo” (p.4). Para idear un plan de mejora es imprescindible estudiar el entorno interno de la organización, con relación a esto, Herrera *et al.* (2020) señalan componentes a considerar para realizar un plan de mejora, los cuales se exteriorizan en la figura 14.

| COMPONENTE | DEFINICIÓN |
|----------------------------------|---|
| Fases del plan | Son las etapas del proceso administrativo relacionadas las actividades a ejecutarse. |
| Gestión | Se identifica los departamentos o áreas con gestión crítica, los cuales serán mejorados a través del plan. |
| Propuesta de mejoramiento | Hace alusión al título que abarca la propuesta. |
| Objetivos | Aquí se definen y consolidan los objetivos que persigue el plan de mejoramiento, los cuales serán verificables, alcanzables y sostenibles. |
| Meta | Corresponde al alcance de los logros que quiere obtener el equipo de trabajo, estos deben ser concretos y medibles (tiempo -porcentaje) |
| Resultados | Derivan los resultados que se obtienen al implementar las acciones establecidas en las metas para el logro de los objetivos planteados. |
| Prioridad | Es la ponderación que se le asigna a las debilidades detectadas, las que necesitan un rápido mejoramiento ocuparán un grado de importancia alto. |
| Indicadores | Provee una evidencia cuantitativa para medir el alcance del objetivo planteado. |
| Acciones | Son el conjunto de operaciones o actividades que se llevarán a cabo en los procesos administrativos. |
| Actividad | Es la precisión de las tareas que llevan al desarrollo de cada acción. |
| Cronograma | Todas las acciones tienen determinado una fecha de inicialización y finalización. |
| Recursos | Son todos los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que se necesitan para la consecución de las acciones establecidas. |
| Riesgos | Situaciones desfavorables identificadas con antelación que se pueden presentar en la implementación del plan de mejora. |
| Medios de verificación | Documentos con estadísticas, actas, tasas, etc. que evidencia el progreso de las metas planteadas. |
| Frecuencia | Para recolectar los datos es necesario contar con una periodicidad establecida. |
| Responsable | Es la persona que está encargada de que se logre la consecución de las acciones propuestas, además asume las responsabilidades de las decisiones tomadas. |
| Fechas | Fecha de inicialización y finalización de las acciones establecidas. |
| Frecuencia de seguimiento | Corresponde a la periodicidad en que se realizarán las auditorías internas. |
| Evidencias | Es la documentación que avala los progresos o las situaciones desventajosas que suscitaron en el desarrollo del plan. |
| Observaciones | Constituyen los ajustes que se hayan aplicado a las acciones propuestas, además, comentarios o aclaraciones que se quieran hacer con respecto al plan. |

Figura 14. Componentes de un plan de acción

Fuente. Datos tomados de Herrera *et al.* (2017)

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, el mismo que se encuentra localizado en la calle Abdón Bermúdez entre 3 de Octubre y 5 de Mayo, frente a la Unidad Educativa Fiscal Dr. José Vicente Luque del cantón Tosagua, provincia de Manabí. Sus coordenadas: -0.7886051999443561, -80.2327936399539.



Figura 15. Ubicación del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua

Fuente. Datos tomados de Google Maps (2021)

3.2. DURACIÓN

La investigación se realizó en un tiempo aproximado de nueve meses, desde la aprobación de la Planificación del Trabajo de Integración Curricular, donde se ejecutaron cada una de las actividades planteadas en el cronograma con los plazos establecidos en el mismo, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

Este método se empleó para la aplicación de una entrevista a la Directora Distrital como técnica de recopilación de datos, con el objeto de construir información directa respecto a lo que se investiga, logrando extraer los aspectos generales en los procesos administrativos de la gestión de los servidores públicos de la institución en investigación. Como señala Yáñez (2018) el método inductivo hace amplias generalizaciones a partir de observaciones particulares, la cual, se inicia con varias teorías y concluye con la hipótesis que se obtiene del análisis de la información compilada.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Se aplicó este método para indagar los hechos plenamente evidenciados en bibliografías verificables (revistas, libros, tesis, etc.) acerca de la capacidad de gestión administrativa del distrito en estudio, de tal manera, se extrajeron los aspectos deficientes para la definición de la propuesta de mejora. Según Rodríguez y Pérez (2017) este método se encarga de recopilar información partiendo de lo general a lo específico, mediante la fundamentación lógica, el cual comienza por observaciones y teorías empíricas de la problemática, luego se simplifica en aspectos específicos del entorno estudiado.

3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Se utilizó el método analítico-sintético para extraer información precisa abordando de conceptos ya establecidos, teniendo como finalidad la comprensión de la investigación, asimismo, sirvió para extraer los aspectos fundamentales de la estructura organizacional de la institución. De acuerdo a Santos *et al.* (2020) este

método permite “la sistematización, generalización y concreción de la información procesada” (p. 321).

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se efectuó para suministrar el respectivo sustento teórico a la investigación, extrayendo la información más relevante de revistas, artículos, tesis, libros y demás. Desde el enfoque de Matos (2020) la investigación bibliográfica consiste en la selección, recopilación y revisión de material bibliográfico con relación al tema a estudiar.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se realizó la indagación de campo con el propósito de obtener información del entorno en estudio. Para la utilización de este tipo de investigación se utilizó la técnica entrevista, con el objetivo de coleccionar información primaria de la Directora del distrito, el cual fue individuo clave para enriquecer el objeto de estudio. Alonso (2017) refiere que este tipo de investigación resalta la comprensión de elementos involucrados en el lugar de los hechos y además de cómo muestran los participantes su dictamen de la realidad y naturaleza de lo que se indaga.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Mediante este tipo de investigación se consiguió describir detalladamente aquellos aspectos que se detectaron con relación al diagnóstico de la gestión administrativa de los servidores públicos del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. Con base en Siedlecki (2020) la investigación descriptiva permite obtener una visión

puntualizada sobre los sucesos internos y externos del objeto de estudio, usualmente es usado en varias disciplinas científicas para observar y describir las características de los problemas de la realidad que se investiga.

3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1. ENTREVISTA

Como técnica de recopilación de datos se desarrolló una entrevista a la Directora Distrital, es así que, para cumplir a cabalidad el primer objetivo, se enfocó en desarrollar preguntas que proporcione información acerca de la situación actual de los procesos administrativos que se ejecutan en el Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. Tal como describen Troncoso y Amaya (2017) permite una aproximación a la población que se estudia, se presenta como una técnica valiosa donde se crean preguntas pertinentes al objeto en investigación a través de una comunicación verbal.

3.5.2. INDICADORES

Se hizo uso de indicadores de eficiencia y eficacia con el propósito de medir la consecución de las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual 2021, de esta manera, se logró obtener resultados puntuales sobre las limitaciones y fortalezas con respecto a la gestión administrativa del Distrito en investigación. En palabras de Sánchez *et al.* (2018) los indicadores “permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, así, generar alertas tempranas para el logro de los objetivos planteados” (p.6).

Los indicadores de eficacia, buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente. Los indicadores de eficiencia pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018, pp. 28-31). A continuación, se presentan las fórmulas respectivas al tipo de indicador:

$$\text{Indicador Eficacia (IC): } \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planificada}} * 100 \quad [1]$$

$$\text{Indicador Eficiencia (IF): } \frac{\left(\frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Presupuesto utilizado}}\right) * \text{Tiempo utilizado}}{\left(\frac{\text{Meta planificada}}{\text{Presupuesto planificado}}\right) * \text{Tiempo planificado}} * 100 \quad [2]$$

3.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. SEMAFORIZACIÓN

Se utilizó la semaforización como herramienta de investigación debido a que ayudó a medir y valorar el cumplimiento de las actividades dispuestas en el Plan Operativo Anual 2021, mediante el uso de colores, donde “verde significa señal de cumplimiento; amarillo, prestar atención e identificar los motivos; y rojo, aplicar correctivos”. (Cotera y Navarrete, 2021, p. 58)

Según la Secretaría de Finanzas y Administración (2015) “la semaforización es una herramienta para calificar el comportamiento y los resultados de un indicador, por tanto, los parámetros de semaforización identificarán si el cumplimiento de lo evaluado por el indicador fue el adecuado o esperado” (p. 26), por otra parte, la Subsecretaría de Planeación (2017) define que “los parámetros de semaforización

se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente)” (p.15).



Figura 16. Valoración de los colores del semáforo.

Fuente. Elaborado por las autoras

3.7. VARIABLES EN ESTUDIO

3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Diagnóstico de la gestión administrativa.

3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. FASE 1. IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA

- Revisión del organigrama institucional del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua.
- Análisis de las funciones que cumplen los servidores públicos del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua.
- Diseño y aplicación de una entrevista a la Directora Distrital.

En la primera fase se realizó la revisión del organigrama institucional del Distrito de Educación 13D12, lo que permitió conocer y analizar las funciones que desempeñan los servidores públicos. Posteriormente, se diseñó y aplicó una entrevista a la Directora Distrital con el objetivo de conocer de qué manera se ejecutan los procesos institucionales.

3.8.2. FASE 2. EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, A TRAVÉS DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA COMO MEDIDORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS INSTITUCIONALES

- Exploración del Plan Operativo Anual 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte – Tosagua.
- Aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia para estimar el cumplimiento de las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte – Tosagua.

En la segunda fase se efectuó la exploración del Plan Operativo Anual 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, para estimar el cumplimiento de las actividades planificadas a través de indicadores de eficiencia y eficacia; simultáneamente se realizó una semaforización de los mismos, con el propósito de obtener un diagnóstico sobre la gestión administrativa que se desarrolla dentro de la institución.

3.8.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA

- Diseño de la propuesta con acciones de mejoras a la gestión administrativa del Distrito de Educación.
- Sociabilización de los resultados con los involucrados de la investigación.

En la tercera fase se diseñó un plan de acciones de mejora a las deficiencias del Distrito 13D12 Rocafuerte-Tosagua, con el objeto de fortalecer la gestión administrativa de los servicios y bienes destinados a las instituciones educativas de su jurisdicción. Por último, se sociabilizó los resultados obtenidos con los involucrados de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exterioriza los resultados de la investigación, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que aportaron al cumplimiento de los objetivos específicos planteados. Para empezar, se realizó la discusión y análisis acerca del organigrama institucional, análogamente, se aplicó una entrevista a la directora distrital para conocer la realidad organizativa y administrativa de la institución. En la segunda fase, se utilizaron indicadores de eficiencia y eficacia a fin de analizar el cumplimiento de las actividades del POA 2021, posteriormente, en la tercera fase plantear acciones de mejora para el fortalecimiento de la gestión administrativa del Distrito en investigación.

4.1. IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA.

4.1.1. REVISIÓN DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA.

En primer lugar, para dar cumplimiento a esta primera fase se exploró el marco legal del país en el cual estipule la estructura organizacional de los Distritos Educativos. Conforme a esta exploración se identificó que el Ministerio de Educación por medio de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, promulgó el Manual de Gestión Organizacional por Procesos, en el cual se definen de manera precisa las funciones institucionales que realiza el órgano central educativo, además, aporta información significativa sobre la organización y funcionamiento de los niveles desconcentrados (zonas, distritos y circuitos) que pertenecen al Ministerio de Educación. Por tanto, en la figura 17. se expone gráficamente la estructura orgánica establecido para las diferentes direcciones distritales de educación:

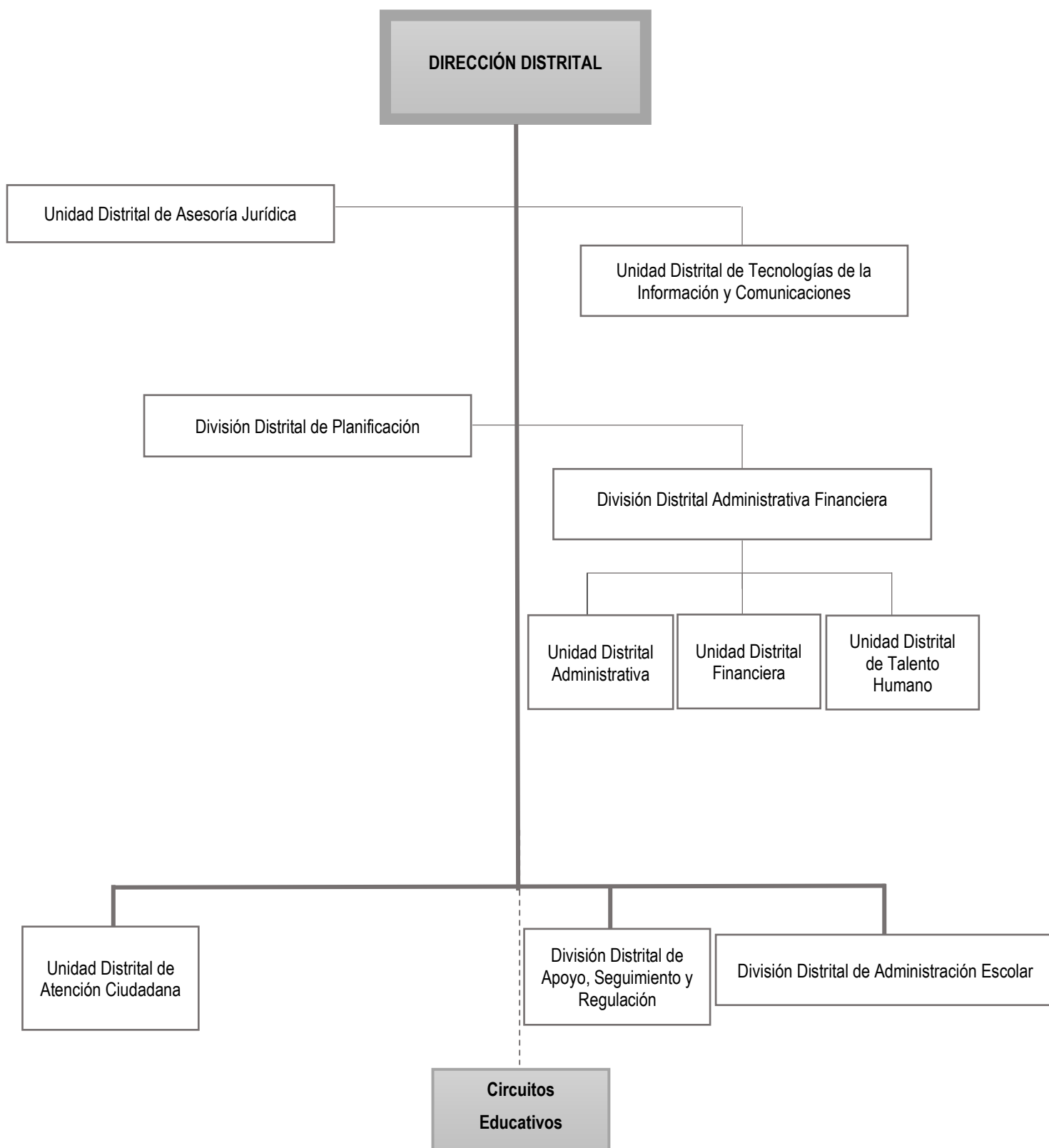


Figura 17. Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales

Fuente. Datos tomados de Ministerio de Educación (2013)

4.1.2. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE CUMPLEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA.

El Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua cuenta con un sistema organizacional establecido en nueve unidades o departamentos. En este sentido, cada unidad dispone de sus propias funciones y responsabilidades, por lo tanto, existe el esquema funcional para gestionar los procesos y dar los servicios a los usuarios de los dos cantones. Por lo mencionado, se determinarán las actividades administrativas de cada unidad, las cuales se encuentran estipuladas en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación (2017):

La **Unidad Distrital de Asesoría Jurídica** es la responsable del control, seguimiento y de brindar orientación para que las demás unidades del Distrito y las instituciones educativas que conforman su circunscripción efectúen los procesos desde la normativa jurídica educativa, por lo tanto, efectúa la confirmación de la validez de los actos administrativos para luego expedir los informes y resoluciones. Otra atribución que corresponde a este departamento es la realización de acompañamiento jurídico cuando existen casos de vulneración de derechos contra los estudiantes en las instituciones educativas de su jurisdicción, de modo que se participa en las distintas fases del proceso legal con relación a la protección y restitución de los derechos transgredidos.

La **División Distrital de Administración Escolar** se encarga de asegurar que las instituciones educativas bajo su jurisdicción sean dotadas de recursos educativos que garanticen el curso óptimo de las actividades institucionales, es decir, planifican y coordinan la distribución de uniformes, materiales, textos, alimentación escolar, equipamiento y mobiliario. Cabe mencionar que en este departamento también se realizan planes de prevención de gestión de riesgo, emergencia y contingencia desde el contexto educativo, así mismo, se ejecutan censos de infraestructura

educativa incluido un análisis técnico, añadiendo de que se efectúa un seguimiento a los programas de evacuación de simulacros para la reducción de riesgos.

La **Unidad Distrital Financiera**, es el departamento que participa en la elaboración de la proforma presupuestaria en coordinación con la División Distrital de Planificación, a su vez, controla las actividades financieras en concordancia a las políticas dispuestas por la planta central. Otra función es la de monitorear y administrar la ejecución del presupuesto de los proyectos, programas y actividades del distrito, por otra parte, elabora informes mensuales sobre la gestión del presupuesto garantizando que esta ejecución se haya realizado con eficiencia y eficacia. Es necesario mencionar que en esta unidad se coordinan capacitaciones cuando las demás unidades distritales solicitan información sobre el proceso de planificación y ejecución presupuestaria.

La **División Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación (ASRE)** es responsable de brindar asesoría educativa a las instituciones educativas en cada nivel y modalidad. Con objetivo de cumplir con su atribución, coordina proyectos, planes y programas desde el ámbito técnico, pedagógico y administrativo de las instituciones educativas del distrito, así mismo, coordina la ejecución de planes de innovaciones educativas a través de seguimientos y asesorías. Cabe añadir que ejecutan auditorías a las instituciones educativas, donde se realiza un diagnóstico sobre los aspectos administrativos y pedagógicos, así de esta manera poder elaborar un informe de rendición de cuentas y control social.

La **Unidad Distrital de Talento Humano**, tiene como misión el control, la administración e implementación de los procesos, políticas y normas de la gestión del recurso humano del distrito. Entre sus servicios es realizar trámites concernientes a permisos, jubilaciones, traslado, cambio administrativo, licencias, renuncias del personal administrativo de su jurisdicción. Este departamento

también coordina y gestiona capacitaciones a través de programas de formación y capacitación para después efectuar evaluaciones de desempeño al personal de la institución. Es preciso señalar que en esta unidad se ejecuta el proceso de reclutamiento y selección del personal por medio del concurso de méritos y oposición.

La **División Distrital de Planificación**, esta realiza los procesos de planificación organizativa, estratégica y operativa a nivel distrital, por tanto, elabora el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Inversión de la institución, a través de la coordinación con los demás departamentos de la institución. Es necesario enfatizar que otra atribución que posee esta división es la de gestionar la asignación de recursos para el logro de la planificación estratégica distrital, a la vez asesora a los niveles desconcentrados en la elaboración de proyectos, planes, programas que impulsen a los objetivos y metas de educación, los cuales se encuentran alineados al Plan Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo.

La **Unidad Distrital de Atención Ciudadana**, constituye como el área encargada de brindar servicios y atención a los ciudadanos (personal administrativo, docentes, representantes de los estudiantes) dentro del ámbito de su jurisdicción. Por lo general, esta unidad recepta las sugerencias, comentarios, quejas, como denuncias de faltas graves o leves para que se puedan aplicar las medidas correspondientes, también se realiza el recibimiento y el despacho de trámites como certificaciones de cursos de educación no formal, certificación de terminación de Educación General Básica (EGB), títulos de bachiller, cambio de nombres y/o apellidos, requerimientos de estudios en el exterior, entre otros servicios donde se busca proporcionar soluciones de forma inmediata.

La **Unidad Distrital de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**, se constituye como el área administrativa encargada de optimizar los procesos administrativos y transformar los mismos mediante el uso de sistemas informáticos. Por lo general, esta unidad realiza la contratación o adquisición de equipos informáticos, solicitudes de requerimiento de bienes y servicios tecnológicos, respaldo de información institucional, informes periódicos de disponibilidad tecnológica, así como la verificación y seguimiento de bienes informáticos, de esta forma, aportan a la sincronización estratégica y efectiva de los procesos de gestión administrativa por medio de los elementos tecnológicos.

La **Unidad Distrital de Apoyo a la Inclusión (UDAI)** posee como misión incluir a la comunidad educativa con necesidades educativas especiales, con prioridad a los que se encuentran en situaciones de marginación o de vulneración de derechos, asimismo, se toman acciones para evitar la deserción escolar de estos estudiantes, donde se favorezca la permanencia, el aprendizaje, la participación y la culminación dentro del sistema educativo.

4.1.3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENTREVISTA A LA DIRECTORA DISTRITAL.

En la presente actividad se diseñó una entrevista con interrogantes relacionadas en dos dimensiones: estructura organizacional y gestión administrativa, la misma que se aplicó a la representante legal de la institución, quién nos manifestó que es muy importante disponer de una estructura organizativa, puesto que facilita una coordinación estratégica entre departamentos para la toma de decisiones. Con respecto al Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, esta institución desconcentrada posee un organigrama funcional con lineamientos, responsabilidades y atribuciones que están descritas con base en las resoluciones y normativas que el órgano central educativo direcciona.

En primer lugar, afirmó que no disponen de un manual de procedimientos y descripción para cada puesto de trabajo, dado que, las áreas de responsabilidad y autoridad ya están establecidas claramente en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, además, no se delegan actividades u otras responsabilidades extras a los servidores públicos de la institución, por lo que afecta a los derechos del servidor público y de sus competencias. Sin embargo, manifestó que cuando ocurren emergencias que ameritan de pronta solución, por ejemplo, casos de abuso escolar, accidentes de docentes o administrativos, se acude rápido a la institución educativa donde se origina la emergencia, aún si el evento acontece fuera del horario estipulado de trabajo.

En otro orden de ideas, indicó que a través del Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) la estructura organizacional de los distritos educativos pasó a ser una unidad con articulación y coordinación entre los distintos niveles de educación, siendo un aspecto positivo en la creación de un sistema educativo con procesos desconcentrados basados en una gestión de calidad y con servicios al alcance de toda la ciudadanía.

Por consiguiente, hizo mención a las debilidades, entre ellas; un escaso personal contable y técnico informático por la disminución de los mismos, a medida que los diferentes administrativos van jubilándose o se acogen a renuncia voluntaria, por tanto, para cubrir estos vacíos se necesita personal del nivel zonal para cumplir con lo requerido, además, poseen equipos tecnológicos obsoletos que necesitan ser renovados por materiales informáticos de última generación, para que de esta manera los servidores puedan realizar de manera efectiva sus labores. Otra dificultad para la institución, es la escasa asignación de presupuesto, siendo un limitante para cumplir con todas las necesidades y gastos en los programas de administración central, bachillerato, educación inicial, educación básica y calidad educativa.

En otro enfoque, hizo énfasis que cada mes realizan círculos restaurativos dentro de las instituciones educativas, ya que se ha evidenciado nudos críticos que limitan una relación armónica y productiva entre los compañeros de trabajo, por lo tanto, se realizan acciones inmediatas para mantener un ambiente laboral cálido, a fin de que es importante contrarrestar estos conflictos cuando son prematuros y no permitir que llegue a instancias mayores.

Con respecto al personal de la institución, disponen de una distribución y alineación de todas las actividades que deben realizar en función de las planificaciones académicas del año lectivo, siendo los departamentos de planificación y de talento humano quienes aseguran el cumplimiento de las actividades administrativas mediante un control de lo planeado en el POA, el cual se evalúa cada fin de año, donde la comisión distrital toma en consideración los errores transcurridos en el periodo para retomar actividades en el próximo año. En virtud a la retroalimentación de los servicios que ofrece el distrito educativo, disponen de un departamento de atención ciudadana, exclusivo para recibir todo tipo de denuncias, quejas o reclamos que realicen los usuarios.

Desde el enfoque de capacitaciones del personal de la institución, la entrevistada enfatizó que el Ministerio de Educación presenta varios cursos de capacitación para fortalecer la gestión del distrito, incluyendo, a docentes y directivos de las instituciones educativas, para reforzar las habilidades administrativas y de enseñanza en tiempos de pandemia, en vista de que es sustancial aprender de nuevos métodos de aprendizaje desde la virtualidad. También señaló que realizan evaluaciones de desempeño al personal una vez al año conforme a las directrices y lineamientos que designa el Ministerio de Trabajo.

Finalmente, la directora exteriorizó que durante el periodo actual está realizando un análisis y diagnóstico con la ayuda de las juntas académicas y los consejos ejecutivos de las diferentes instituciones educativas, para coordinar actividades que realmente atiendan a las deficiencias académicas que ha provocado la COVID-19. Así mismo, recalca que la actual pandemia ha vulnerado la aplicación de un proceso de enseñanza aprendizaje más efectivo, lo que ha generado repensar un nuevo modelo de gestión para mejorar la calidad educativa.

4.2. EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA, A TRAVÉS DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA COMO MEDIDORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS INSTITUCIONALES

4.2.1. EXPLORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE – TOSAGUA.

Según a Changalombo y Tarco (2015) “el plan operativo anual es un instrumento curricular, donde se procura cumplir con los objetivos primordiales institucionales de una manera clara y precisa durante un periodo” (p. 25), a su vez, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2009) destaca que “los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convirtiendo los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo” (p.3).

Desde el enfoque de estudio, el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación (2017) resuelve en el **artículo 42, literal (b)** como atribución y responsabilidad que las “direcciones distritales elaboren el Plan Operativo Anual (POA) considerando las necesidades de los circuitos educativos del distrito”

(p.116), por tanto, para el cumplimiento de este objetivo se realizó una evaluación acerca de las metas, recursos (tiempo y financiamiento) que fueron comprometidos y ejecutados en la planificación institucional del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte- Tosagua. Dicho lo anterior, se presenta el POA 2021, mismo que fue facilitado por la institución, para los fines propuestos de la investigación.

Tabla 2. Plan Operativo Anual 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua

| DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE - TOSAGUA | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--|---|--|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 | | | | | | | | | | |
| PROGRAMA | NOMBRE PROGRAMA | NOMBRE ACTIVIDAD POA | NOMBRE TAREA | INDICADOR | METAS | | TIEMPO (MESES) | | PRESUPUESTO | |
| | | | | | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 5 | 10 | 10 | \$ 101.13 | \$ 101.13 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 6 | 10 | 10 | \$ 1,188.53 | \$ 1,188.53 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 1 | 1 | 10 | 10 | \$ 10,314.35 | \$ 10,314.35 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de edición - impresión - reproducción - publicaciones - suscripciones - fotocopiado - traducción - empastado - enmarcación - serigrafía - fotografía - carnetización - filmación e imágenes satelitales | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de edición impresión reproducción publicaciones suscripciones fotocopiado traducción empastado enmarcación serigrafía | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 4,135.50 | \$ 4,135.50 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicio de seguridad y vigilancia | Números de meses que se paga el servicio de seguridad y vigilancia | 10 | 2 | 10 | 10 | \$ 10,081.00 | \$ 10,081.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de servicios de aseo | Números de meses de pago a los servicios de aseo | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1.00 | \$ 1.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 10,714.18 | \$ 10,714.18 |

| | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|---|---|----|----|----|----|--------------|--------------|
| | | | | y remodelación de unidades educativas | | | | | | |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de servicio de maquinarias y equipos (instalación mantenimiento y reparación) | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 1,130.00 | \$ 1,130.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios Vehículo (Servicio para Mantenimiento y Reparación) | Números de meses de pagos por Vehículo (Servicio para Mantenimiento y Reparación) | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 600.00 | \$ 600.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos | Números de meses de pago de contratación de servicio de mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 718.40 | \$ 718.40 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de combustibles para las unidades del transporte para el distrito 13d12 | Números de meses que se paga el servicio de combustible y lubricantes | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1,683.06 | \$ 1,683.06 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 71 | 71 | 10 | 10 | \$ 5,894.83 | \$ 5,894.83 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 71 | 71 | 4 | 4 | \$ 13,824.80 | \$ 13,824.80 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de Impresión-Fotografía-Reproducción y Publicaciones | Números de meses de entrega Materiales de Impresión-Fotografía-Reproducción y Publicaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 |

| | | | | | | | | | | |
|----|------------------------|--|---|--|----|----|----|----|--------------|--------------|
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición insumos materiales y suministros para construcción electricidad plomería carpintería señalización vial navegación contra incendios y placas | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de insumos materiales y suministros para construcción | 71 | 71 | 1 | 1 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de repuestos y accesorios | Números de meses de pago de repuestos y accesorios | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 1,985.60 | \$ 1,985.60 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de seguros | Números de meses pagados por seguros | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 7,600.00 | \$ 7,600.00 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de vestuarios, lencerías, prendas de protección y accesorios para uniformes del personal | Números de meses pagados vestuarios, lencerías, prendas de protección y accesorios para uniformes del personal | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 5,668.45 | \$ 5,668.45 |
| 1 | Administración Central | Administración y gestión del talento humano | Pagos a jubilados patronales del distrito 13d12 | Números de meses que se paga a los jubilados patronales | 10 | 10 | 10 | 10 | \$ 15,191.36 | \$ 15,191.36 |
| 55 | Educación Inicial | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 10 | 10 | 10 | \$ 1,540.98 | \$ 1,540.98 |
| 55 | Educación Inicial | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 5 | 10 | 10 | \$ 48.19 | \$ 48.19 |
| 55 | Educación Inicial | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 41 | 41 | 10 | 10 | \$ 11,966.71 | \$ 11,966.71 |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|--|--|---|----|----|----|----|--------------|--------------|
| 55 | Educación Inicial | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 41 | 41 | 1 | 1 | \$ 417.20 | \$ 417.20 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 9 | 10 | 10 | \$ 5,468.09 | \$ 5,468.09 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 7 | 10 | 10 | \$ 4,324.22 | \$ 4,324.22 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 70 | 70 | 2 | 2 | \$ 319.97 | \$ 319.97 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 70 | 70 | 4 | 4 | \$ 5,509.34 | \$ 5,509.34 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 70 | 70 | 3 | 3 | \$ 18,942.25 | \$ 18,942.25 |
| 56 | Educación básica | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago por interés por mora patronal al IESS | Números de pagos | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 910.00 | \$ 910.00 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 9 | 10 | 10 | \$ 10,389.23 | \$ 10,389.23 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 8 | 10 | 10 | \$ 24,388.92 | \$ 24,388.92 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------------|--|--|--|----|----|----|----|---------------|---------------|
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 24 | 24 | 10 | 10 | \$ 10,600.63 | \$ 10,600.63 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicio de seguridad y vigilancia | Números de meses que se paga el servicio de seguridad y vigilancia | 10 | 6 | 10 | 10 | \$ 555,232.17 | \$ 555,232.17 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de servicios de aseo | Números de meses de pago a los servicios de aseo | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1.00 | \$ 1.00 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación y remodelación de unidades educativas | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 33,125.00 | \$ 33,125.00 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación y remodelación de unidades educativas | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 16,971.00 | \$ 16,971.00 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 4,922.47 | \$ 4,922.47 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 4,140.06 | \$ 4,140.06 |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición insumos materiales y suministros para construcción electricidad plomería carpintería señalización vial | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de insumos materiales y suministros para construcción | 24 | 24 | 1 | 1 | \$ 5,955.00 | \$ 5,955.00 |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|--|--|--|----|----|---|---|-------------|-------------|
| | | | navegación contra incendios y placas | | | | | | | |
| 57 | Bachillerato | Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de insumos químicos | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de materiales de insumos químicos | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 |
| 59 | Calidad Educativa | Administración y gestión para el fortalecimiento del bachillerato técnico | Pagos de seguros | Números de pago en seguros | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 590.00 | \$ 590.00 |
| 59 | Calidad Educativa | Gestión para la entrega de recursos educativos | Pagos de transporte (fletes y maniobras) | Números de meses de pago al servicio de fletes y maniobras | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 3,584.94 | \$ 3,584.94 |
| 59 | Calidad Educativa | Regulación apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativa | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 71 | 71 | 1 | 1 | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 |

Fuente. Datos tomados de la Dirección Distrital 13D12 Rocafuerte-Tosagua (2021).

De acuerdo a lo presentado, el POA 2021 del Distrito de Educación 13D12, consta de 19 actividades del programa administración central, 11 constituyen de bachillerato, seis de educación básica, cuatro de educación inicial, y por último tres actividades del programa de calidad educativa, dando un total de 43 actividades que asisten a los requerimientos del distrito y de las instituciones educativas. Es importante destacar que el POA está articulado al Plan Nacional de Desarrollo y a los objetivos estratégicos que dicta el Ministerio de Educación, con el propósito de brindar de manera efectiva y eficiente los productos y servicios que promueva la mejora continua de la gestión educativa. Cabe indicar que mediante la Resolución Nro. MINEDUC-CGAF-2021-0002-R, disponen:

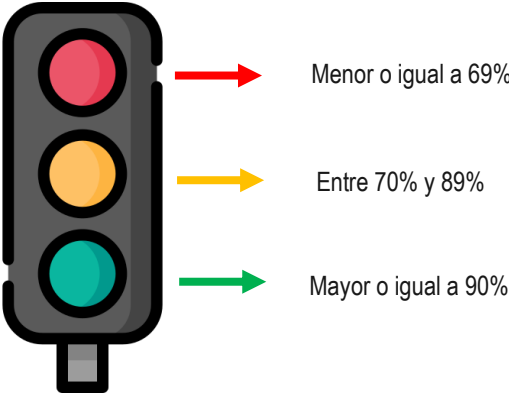
A las unidades administrativas, tanto de Planta Central como de los Niveles Desconcentrados, responsables de la ejecución del Plan Operativo Anual POA y Plan Anual de Inversión PAI, hacer el uso adecuado y eficiente de los recursos; así como, velar que los procesos precontractuales y contractuales cumplan con la Normativa Legal vigente para las instituciones del Sector Público (Ministerio de Educación, 2021, p. 3).

Es necesario resaltar que, a partir de la declaración de emergencia sanitaria en el país, producto de la pandemia del COVID-19, las líneas estratégicas de planificación sufrieron una transformación, donde se debió priorizar las necesidades de grupos vulnerables de la comunidad educativa, garantizando el derecho a la educación en todos los productos y servicios. En consecuencia, se atendió a estos nuevos retos mediante la adaptación, priorización y acoplamiento. Según el Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua (2020) "el Modelo de Gestión se ajustó a las nuevas necesidades que surgieron y tuvimos que establecer mediante las gestiones realizadas por todo el equipo para que se mantuviera la Oferta Educativa evitando en gran porcentaje la deserción escolar" (p. 3).

4.2.2. APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA PARA ESTIMAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS EN EL PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE – TOSAGUA.

Para la consecución de esta etapa se realizó una evaluación de las actividades del POA 2021 del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, mediante la utilización de indicadores de gestión como medidores del cumplimiento en metas, tiempo y presupuesto de lo acordado con lo realizado, simultáneamente, se relacionó el resultado del indicador con los rangos de la semaforización y de este modo se logró conocer el nivel de cumplimiento en que se encuentra. A continuación, la tabla 3. muestra los indicadores y los niveles de la semaforización.

Tabla 3. Fórmulas y semáforo

| Indicador eficacia | Indicador eficiencia |
|--|---|
| $IC: \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planificada}} * 100$ | $IF: \frac{\left(\frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Presupuesto utilizado}}\right) \times \text{Tiempo utilizado}}{\left(\frac{\text{Meta planificada}}{\text{Presupuesto planificado}}\right) \times \text{Tiempo planificado}} * 100$ |
| Semáforo | |
| <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  </div> | |

Fuente. Elaborado por las autoras

Tabla 4. Aplicación de indicadores de gestión en las actividades operativas del Distrito de Educación 13D12.

| DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE ACTIVIDAD POA | NOMBRE TAREA | INDICADOR | METAS | | TIEMPO (MESES) | | PRESUPUESTO | | INDICADOR EFICACIA | INDICADOR EFICIENCIA | ESTADO DEL SEMÁFORO |
| | | | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO | TOTAL PLANIFICADO | TOTAL EJECUTADO | | | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de edición - impresión - reproducción - publicaciones - suscripciones - fotocopiado - traducción - empastado - enmarcación - serigrafía - fotografía - carnetización - filmación e imágenes satelitales | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de edición impresión reproducción publicaciones suscripciones fotocopiado traducción empastado enmarcación serigrafía | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 4,135.50 | \$ 4,135.50 | 100% | 100% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de servicios de aseo | Números de meses de pago a los servicios de aseo | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | 100% | 100% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de instalación- mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación y remodelación de unidades educativas | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 10,714.18 | \$ 10,714.18 | 100% | 100% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de instalación- mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de servicio de maquinarias y equipos (instalación mantenimiento y reparación) | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 1,130.00 | \$ 1,130.00 | 100% | 100% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios Vehículo (Servicio para Mantenimiento y Reparación | Números de meses de pagos por Vehículo (Servicio para Mantenimiento y Reparación | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 600.00 | \$ 600.00 | 100% | 100% | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|--------------|--------------|------|------|
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos | Números de meses de pago de contratación de servicio de mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 718.40 | \$ 718.40 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de combustibles para las unidades del transporte para el distrito 13d12 | Números de meses que se paga el servicio de combustible y lubricantes | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1,683.06 | \$ 1,683.06 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 71 | 71 | 10 | 10 | \$ 5,894.83 | \$ 5,894.83 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 71 | 71 | 4 | 4 | \$ 13,824.80 | \$ 13,824.80 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 1 | 1 | 8 | 8 | \$ 10,314.35 | \$ 10,314.35 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de materiales de Impresión-Fotografía-Reproducción y Publicaciones | Números de meses de entrega Materiales de Impresión-Fotografía-Reproducción y Publicaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición insumos materiales y suministros para construcción electricidad plomería carpintería señalización vial navegación contra incendios y placas | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de insumos materiales y suministros para construcción | 71 | 71 | 1 | 1 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de repuestos y accesorios | Números de meses de pago de repuestos y accesorios | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 1,985.60 | \$ 1,985.60 | 100% | 100% |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----|----|----|----|--------------|--------------|------|------|
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de seguros | Números de meses pagados por seguros | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 7,600.00 | \$ 7,600.00 | 100% | 100% |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Adquisición de vestuarios, lencerías, prendas de protección y accesorios para uniformes del personal | Números de meses pagados vestuarios, lencerías, prendas de protección y accesorios para uniformes del personal | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 5,668.45 | \$ 5,668.45 | 100% | 100% |
| Administración y gestión del talento humano | Pagos a jubilados patronales del distrito 13d12 | Números de meses que se paga a los jubilados patronales | 10 | 10 | 10 | 10 | \$ 15,191.36 | \$ 15,191.36 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 10 | 10 | 10 | \$ 1,540.98 | \$ 1,540.98 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 41 | 41 | 1 | 1 | \$ 417.20 | \$ 417.20 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 41 | 41 | 7 | 7 | \$ 11,966.71 | \$ 11,966.71 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 70 | 70 | 4 | 4 | \$ 5,509.34 | \$ 5,509.34 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 70 | 70 | 3 | 3 | \$ 18,942.25 | \$ 18,942.25 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 70 | 70 | 2 | 2 | \$ 319.97 | \$ 319.97 | 100% | 100% |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----|----|----|----|--------------|--------------|------|------|
| normal operación de las instituciones | | | | | | | | | | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago por interés por mora patronal al IESS | Números de pagos | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 910.00 | \$ 910.00 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de servicios de aseo | Números de meses de pago a los servicios de aseo | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación y remodelación de unidades educativas | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 33,125.00 | \$ 33,125.00 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de instalación-mantenimiento y reparación | Números de meses de pago de contrataciones de servicio de reparación y remodelación de unidades educativas | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 16,971.00 | \$ 16,971.00 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 4,922.47 | \$ 4,922.47 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de aseo para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de aseo | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 4,140.06 | \$ 4,140.06 | 100% | 100% |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pago de telecomunicaciones | Números de unidades educativas que se paga para recibir telecomunicaciones | 24 | 24 | 10 | 10 | \$ 10,600.63 | \$ 10,600.63 | 100% | 100% |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|----|----|----|----|--------------|--------------|------|------|--|
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición insumos materiales y suministros para construcción electricidad plomería carpintería señalización vial navegación contra incendios y placas | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de insumos materiales y suministros para construcción | 24 | 24 | 1 | 1 | \$ 5,955.00 | \$ 5,955.00 | 100% | 100% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Adquisición de materiales de insumos químicos | Números de instituciones educativas a las que se les dotan de materiales de insumos químicos | 24 | 24 | 2 | 2 | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | 100% | 100% | |
| Administración y gestión para el fortalecimiento del bachillerato técnico | Pagos de seguros | Números de pago en seguros | 1 | 1 | 1 | 1 | \$ 590.00 | \$ 590.00 | 100% | 100% | |
| Gestión para la entrega de recursos educativos | Pagos de transporte (fletes y maniobras) | Números de meses de pago al servicio de fletes y maniobras | 2 | 2 | 2 | 2 | \$ 3,584.94 | \$ 3,584.94 | 100% | 100% | |
| Regulación apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativa | Adquisición de materiales de oficina para las instituciones educativas | Números de instituciones educativas a las que se le dotan materiales de oficina | 71 | 71 | 1 | 1 | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 | 100% | 100% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 9 | 10 | 10 | \$ 5,468.09 | \$ 5,468.09 | 90% | 90% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 9 | 10 | 10 | \$ 10,389.23 | \$ 10,389.23 | 90% | 90% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 8 | 10 | 10 | \$ 24,388.92 | \$ 24,388.92 | 80% | 80% | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|----|---|----|----|---------------|---------------|-----|-----|--|
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 7 | 10 | 10 | \$ 4,324.22 | \$ 4,324.22 | 70% | 70% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 6 | 10 | 10 | \$ 1,188.53 | \$ 1,188.53 | 60% | 60% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicio de seguridad y vigilancia | Números de meses que se paga el servicio de seguridad y vigilancia | 10 | 6 | 10 | 10 | \$ 555,232.17 | \$ 555,232.17 | 60% | 60% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicios básicos de agua potable | Números de meses que se paga el servicio de agua potable | 10 | 5 | 10 | 10 | \$ 101.13 | \$ 101.13 | 50% | 50% | |
| Provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones | Pagos de servicios básicos de energía eléctrica | Números de meses que se paga el servicio de energía eléctrica | 10 | 5 | 10 | 10 | \$ 48.19 | \$ 48.19 | 50% | 50% | |
| Administración y gestión de bienes y servicios | Pagos de servicio de seguridad y vigilancia | Números de meses que se paga el servicio de seguridad y vigilancia | 10 | 2 | 10 | 10 | \$ 10,081.00 | \$ 10,081.00 | 20% | 20% | |

En la aplicación de los indicadores de eficiencia y eficacia sobre el Plan Operativo Anual 2021 se identificaron 34 actividades de cumplimiento al 100% en metas, presupuesto y tiempo, obteniendo como resultado un excelente desempeño de acuerdo a lo planificado, conjuntamente, se evidencia el compromiso de los servidores públicos con la institución. Como señala Quezada (2016) “una gestión pública de calidad representa el desarrollo y el alcance de los resultados comprometidos en relación a lo esperado en un lapso específico, lo cual se ve representado por una administración eficiente y eficaz de servidores públicos”. (p.16).

En otra instancia, se obtuvieron resultados del 90% que se considera de acuerdo a la valoración del semáforo en color verde, representado por un buen desempeño, mismo que no llega a ser excelente. En consecuencia, estas actividades corresponden a la provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones de los programas de educación básica y bachillerato, donde la tarea a ejecutar era el pago de servicios básicos de agua potable en 10 meses, de marzo a diciembre, siendo estos las metas que se debieron cumplir. Luego, se detectó que en el mes de abril no se devengó el presupuesto para el pago de los servicios, convirtiéndose en un retraso, por lo que, en mayo se cubrió el gasto anterior y el de la presente meta.

Con base a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [LOEI] (2011) en su artículo 2.4 principios de la gestión educativa, correspondiente al inciso **h** sobre escuelas saludables y seguras tipifica “el Estado garantiza, a través de diversas instancias, que los establecimientos educativos son saludables y seguros. En ellas se garantiza la universalización y calidad de todos los servicios básicos y la atención de salud integral gratuita” (p.13). Dicho de otra manera, las direcciones distritales deben de cumplir con la dotación de servicios básicos a todas las instituciones educativas fiscales que tengan a su cargo.

Consecutivamente, se ubican dos actividades de un nivel medio, que corresponde de acuerdo al semáforo el color amarillo, mismo que representa un cumplimiento regular de lo esperado, y que requiere prestar atención e identificar los motivos que generaron tal resultado. En tal sentido, la actividad de provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones, dentro de la tarea de pagos del servicio básico de energía eléctrica del programa de bachillerato, la meta era cumplir con 10 pagos mensuales y se cumplieron ocho de ellos, por lo que se obtuvo 80% de eficiencia y eficacia.

En cuanto a el programa de educación básica, concerniente a la actividad de provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones, referente a la tarea de pagos de servicios de energía eléctrica, se obtiene como resultado un acatamiento del 70% de eficiencia y eficacia, debido a que se realizaron siete pagos mensuales, mientras que la meta era cumplir con 10 meses de cancelación.

Análogamente, se obtuvieron cinco actividades con un nivel mínimo de cumplimiento que representa de acuerdo a la semaforización un logro de la meta muy por debajo de lo programado. En primera instancia, se encuentra dos actividades con un 60% de eficacia y eficiencia, donde se ejecutaron efectivamente 6 pagos de los servicios de energía eléctrica del distrito, y de seguridad y vigilancia correspondiente a la provisión de recursos necesarios para el programa bachillerato, tal resultado de los indicadores se evidencian porque no se logró cumplir con los 10 pagos mensuales comprometidos.

Posteriormente, se detectaron dos actividades con un 50% de cumplimiento, perteneciente al pago de servicio de agua potable del programa de administración central y al pago del servicio de energía eléctrica del programa de educación inicial, motivo de que solo se cumplió de manera efectiva cinco pagos de dichos servicios, por tanto, implica un cumplimiento parcial de la actividad de administración y

gestión de servicios de agua potable y energía eléctrica. Finalmente, se detectó un 20% de desempeño del pago de servicio de seguridad y vigilancia del programa de administración central, donde se planificó 10 pagos mensuales, no obstante, se cumplieron solo dos de ellos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logra conocer que existe un desempeño bajo en gestión de provisión de servicios por el retraso de cancelación de los mismos, por ende, no se cumple a cabalidad el quinto objetivo específico que dicta el Ministerio de Educación (2013), el cual es el “mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente” (p. 9).

Para concluir con esta fase, es importante destacar que la Constitución Política del Ecuador (2008) en su artículo 314 estipula que “El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley” (p.158), en este caso, el distrito en estudio es responsable de los pagos de los servicios públicos requeridos en las instituciones educativas a su cargo, y a la vez los que necesita la administración distrital para la consecución de sus labores, garantizando los principios de eficiencia y continuidad.

4.3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA

4.3.1. DISEÑO DE LA PROPUESTA CON ACCIONES DE MEJORAS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN.

Conforme a los resultados obtenidos en la primera y segunda fase, mismos que se obtuvieron por medio de la investigación de campo (entrevista) y la aplicación de indicadores a las actividades del Plan Operativo Anual 2021, se diseñó un plan de acciones de mejora (figura 18.) con sus respectivas estrategias que permita que las falencias detectadas sean transformadas en fortalezas para el Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua.

Figura 18. Plan de acción – Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua.

| PLAN DE MEJORA | | | | | | |
|--|--|---|---|---|------------|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | TAREAS/ACTIVIDADES | RECURSOS | PLAZO | RESPONSABLE |
| Existe una escasa asignación de presupuesto, consecuencia de la crisis pandémica COVID-19, por lo tanto, no se puede planificar más actividades operativas que cubran necesidades de las instituciones educativas y de la administración del distrito. | Ajustar los gastos de las actividades de la planificación institucional conforme a las necesidades prioritarias sin vulnerar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa. | Reestructuración de la planificación institucional acatando los principios de cobertura y de derechos, siguiendo los lineamientos estratégicos que prioriza el Ministerio de Educación. | <p>-Realización de un diagnóstico situacional dentro de las instituciones educativas para conocer los puntos críticos que necesitan una solución inminente.</p> <p>-Diseño de una matriz de priorización de problemas según los resultados obtenidos.</p> <p>-Formulación de un presupuesto que se materialice a las deficiencias encontradas en respectivas actividades del POA.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Materiales | Anualmente | Directora de la Dirección Distrital de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|---|-----------------|--|
| -Retraso e incumplimiento en el pago de servicios (energía eléctrica, agua potable y seguridad y vigilancia). | -Cumplir con los pagos de servicios (energía eléctrica, agua potable y seguridad y vigilancia en los plazos establecidos). | Observación del cumplimiento del pago de los servicios mediante evidencias e informes mensuales para su seguimiento. | -Cancelación del pago de servicio en el tiempo establecido. -Elaboración de un informe de los pagos realizados hasta la fecha, adjuntando las evidencias del mismo. | - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Materiales | Mensualmente | Directora de la Dirección Distrital de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. |
| Limitado personal técnico informático y contable. | -Fomentar a los servidores públicos del distrito educativo que fortalezcan y así mismo obtengan nuevas habilidades y conocimientos comportamentales. | Comunicación a los colaboradores del distrito educativo sobre los programas de formación y capacitación establecidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos, con relación a lo estipulado en la LOSEP. | -Realización de reuniones trimestralmente donde se socialice a los servidores públicos sobre cursos de capacitación, además motivarlos a seguir preparándose. -Seguimiento a los cursos realizados por el personal de la institución. | - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Materiales | Trimestralmente | Directora de la Dirección Distrital de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. |
| Equipos tecnológicos obsoletos. | Adquirir equipos tecnológicos de última generación, para atender eficazmente las necesidades de los usuarios. | Adquisición de equipos y herramientas tecnológicas de última generación. | -Diseño de un inventario de los equipos tecnológicos que cuenta la institución y realizarle la respectiva depreciación periódicamente. -Determinación de las necesidades de herramientas | - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Materiales | Semestralmente | Directora de la Dirección Distrital de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--------------|--|
| | | | tecnológicas en cada área. | | | |
| Deficiente seguimiento de las actividades de administración y provisión de bienes y servicios. | Alcanzar la excelencia en gestión administrativa. | Realización de controles periódicos mensuales a las actividades planificadas. | -Reuniones de trabajo. -Capacitaciones. | - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Materiales | Mensualmente | Directora de la Dirección Distrital de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua. |

Fuente. Elaborado por las autoras

4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS INVOLUCRADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Tras haber realizado un plan con acciones de mejora para el Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, se llevó a efecto la respectiva sociabilización con los implicados en la investigación (Anexo 5). En este sentido, se manifestaron las debilidades que infringen en el cumplimiento óptimo de los estándares de gestión, mismas que fueron consideradas para definir estrategias que respondan con resultados positivos. De modo que, los actores nos expresaron la utilidad de la propuesta de mejora para el fortalecimiento de la gestión administrativa del distrito, asimismo, la importancia de realizar un seguimiento constante en la planificación institucional, además, idearon aplicar los correctivos necesarios para un mejor rendimiento del POA y así lograr satisfactoriamente los objetivos institucionales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua es una entidad desconcentrada compuesta en nueve unidades o departamentos, donde cada una dispone de responsabilidades, mismas que se encuentran delineadas en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación. En razón de aquello, cuenta con una coordinación funcional para la consecución de las actividades, y de este modo evitar la duplicidad de funciones, por otra parte, existe una comunicación estratégica entre los diversos niveles de educación (central, zonas, distritos y circuitos).
- Se aplicó indicadores de eficiencia y eficacia para medir el cumplimiento de las metas y actividades trazadas en el Plan Operativo Anual 2021, determinándose así que existen 36 actividades de excelente y buen desempeño de acuerdo a lo planificado, por consiguiente, se detectaron dos en un nivel regular de ejecución, y en última instancia, cinco de un cumplimiento muy por debajo de la meta programada. Cabe resaltar que las tareas detectadas con debilidades corresponden a la provisión de recursos necesarios para la normal operación de las instituciones, y, administración y gestión de bienes y servicios en energía eléctrica, agua potable, y, seguridad y vigilancia.
- En función de los resultados obtenidos, se realizó un plan de acciones de mejora que responden a iniciativas estratégicas para corregir y mitigar los aspectos encontrados como: una escasa asignación de presupuesto, retraso en el pago de servicios (energía eléctrica, agua potable y seguridad y vigilancia), limitado personal técnico informático y contable, equipos tecnológicos obsoletos y el deficiente seguimiento de las actividades de administración y provisión de bienes y servicios

5.2. RECOMENDACIONES

- Articular acciones efectivas con los distintos niveles de educación, para lograr sobrellevar los aspectos críticos que han surgido a raíz de la pandemia ante la COVID-19, priorizando estrategias que respondan a las necesidades educativas y de gestión de los usuarios (personal docente, administrativo, estudiantes, padres de familia).
- Controlar periódicamente el avance de las metas en el Plan Operativo Anual, con el fin de evitar retrasos e incumplimiento de las actividades programadas, de manera que su bajo rendimiento en eficiencia y eficacia puede acarrear inconformidades en la comunidad educativa por las carencias administrativas de provisión y gestión de bienes y servicios.
- Estimar las acciones propuestas en el plan de mejora para fortalecer la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos y los ejes transversales de calidad, cobertura y derechos y gestión que estipula el Ministerio de Educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmouda, M., Ghnaem, S. & Abdelmotleb, F. (2016). The Roles of Management to Increase Efficiency for Employees and Interconnected with Good Leadership [Los roles de la administración para aumentar la eficiencia de los empleados e interconectados con un buen liderazgo]. *Journal of Business and Management*, 18(11), 8. <https://doi.org/10.9790/487X-1811010814>
- Akhmetshin, E., Vasilev, V., Mironov, D., Zatsarinnaya, E., Romanova, M. & Yumashev, A. (2018). Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices [Sistema de control interno en la gestión empresarial: Matrices de análisis e interacción]. *European Research Studies Journal*, 21(2), 729-731. https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/33811/1/Internal_Control_System_in_Enterprise_Management_2018.pdf
- Alonso, J., Arboleda, A., Rivera, A. & Mora, D. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Redalyc*, 33(145), 416. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21254609011.pdf>
- Arbaiza, L. (2019). *Administración pública y privada*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/espam/136618?page=1>
- Argudo, C. (2018, 26 de enero). *La dirección en el proceso administrativo*. Emprende PYME. <https://www.emprendepyme.net/la-direccion-en-el-proceso-administrativo.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial* Suplemento 294. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org10.pdf
- Athuraliya, A. (2021, 14 de mayo). *The Easy Guide to Developing an Effective Action Plan* [La guía fácil para desarrollar un plan de acción eficaz]. Creately. <https://creately.com/blog/diagrams/how-to-write-an-action-plan/>

- Azad, N., Anderson, G., Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. & Sobotka, J. (2017). Leadership and Management Are One and the Same [El liderazgo y la gestión son lo mismo]. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 1. <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
- Bitan, G., Olaru, S., Hassani, Y. & Costache, I. (2020). Approach to development of an integrated plan to ensure business continuity in the post-pandemic period, based on international management systems [Enfoque para el desarrollo de un plan integrado para garantizar la continuidad del negocio en el período pospandémico, basado en estándares internacionales de sistemas de gestión]. *Journal Ecoforum*, 9(3), 1-8. <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1134>
- Bourke, J. & Roper, S. (2017). Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects [Innovación, gestión de la calidad y aprendizaje: efectos a corto y largo plazo]. *Research Policy*, 46(8), 1516. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.07.005>
- Cadillo, E. (2017). *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo* [Archivo PDF]. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Changalombo, B. y Tarco, J. (2015). *Incidencia del plan operativo anual (POA) en la gestión escolar de la escuela "Once de Noviembre", parroquia Ignacio Flores, de la ciudad de Latacunga en el año lectivo 2014-2015* [Tesis de carrera, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2439/1/T-UTC-3688.pdf>

- Chávez, M., Castelo, A. & Villacis, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(18), 16-29. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Combita, H. & Morales, R. (2016). El control interno como un elemento importante en sistema de gestión de la innovación: una propuesta desde la cibernética. *Revista Espacios*, 37(21), 26. <http://hdl.handle.net/11323/1000>
- Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 227, 228. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Contreras, F., Olaya, J. & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información* [Archivo PDF]. <http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf>
- Cordero, J. (2013). Los servicios públicos como derecho de los individuos. *Revista Ciencia y Sociedad*, 36(4), 682-701. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022786005.pdf>
- Corvo, H. (2021, 13 de mayo). *Organización administrativa*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/organizacion-administrativa/>
- Cotera, S. & Navarrete, V. (2021). *Metodología para el control de gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias del Cantón Tosagua* [tesis de carrera, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”]. Repositorio Digital ESPAM. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1408/1/TTAE21D.pdf>
- Darge, G. (2021, 1 de mayo). *Performance Improvement Plans (PIPs) - A Complete Guide* [Planes de mejora del rendimiento (PIP): una guía completa]. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/a-complete-guide-to-performance-improvement-plans>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión* [Archivo PDF]. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true>

Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua (2020). *Informe de Rendición de Cuentas Coordinación zonal 4 distrito13d12 Rocafuerte-Tosagua enero-diciembre 2020* [Archivo PDF]. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/13D12.pdf>

Enonchson, H. (2021, 11 de mayo). *27 Examples of Key Performance Indicators* [27 Ejemplos de indicadores clave de desempeño]. On Strategy. <https://onstrategyhq.com/resources/27-examples-of-key-performance-indicators/>

Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación (2017). *Acuerdo Ministerial 20- Registro Oficial Edición Especial 259*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_ESTATUTO%20ORGANICO%20DE%20GESTION%20ORGANIZACIONAL.pdf

García, G. (2018, 26 de noviembre). *Estos son los beneficios de una gestión empresarial moderna (e-book)*. Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/estos-son-los-beneficios-de-una-gestion-empresarial-moderna-ebook/>

García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L. & 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. *Revista Espacios*, 40(22), 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 3. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, R. & García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Gasparini, L., Arcidiácono, M., Carella, L., Puig, J., Gluzmann, P., y Brassiolo, P. (2015). El empleo público en América Latina: Evidencia de las encuestas de hogares. *Revista El Trimestre Económico*, 82(4), 749-784.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, M. & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Herrera, V., Montes, I., Santiago, E. & Tapia, M. (2017). *Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa* [tesis de maestría, Universidad del Norte]. Repositorio Digital UN. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7559/dise%C3%B1odeunplan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hidayat, F. (2019). Factors That Affect Employee Effectiveness and Efficiency at PT. XYZ [Factores que afectan la eficacia y eficiencia de los empleados en PT. XYZ]. *Enrichment: Journal of Management*, 9(2), 35-36. <https://www.enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/15/15>

- Higher Study (2020, 26 de octubre). *Administrative Theory or Basic 14 Principles of Henri Fayol* [Teoría administrativa o 14 principios básicos de Henri Fayol]. <https://higherstudy.org/administrative-theory-14-principles-henri-fayol/>
- Hill, T. (2020, 13 de noviembre). *Eficiencia vs. Effectiveness: The Battle of the 'effs'* [Eficiencia vs. Eficacia: La batalla de los 'effs']. Signavio. <https://www.signavio.com/post/efficiency-vs-effectiveness/>
- Human Perf (2018, 11 de enero). *Examples of action plans and best practices for successful projects* [Ejemplos de planes de acción y mejores prácticas para proyectos exitosos]. <https://www.humanperf.com/en/blog/continuous-improvement/articles/action-plans-examples>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (2016). *El servicio público*. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/12.pdf>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2018). *La educación en Ecuador: logros alcanzados y nuevos desafíos. Resultados educativos 2017–2018*. https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE_ResultadosEducativos18_20190109.pdf
- Jiménez, G. (2015). *Los servicios públicos en el Estado constitucional de derechos y justicia*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22158/1/Tesis.pdf>
- Keinde, I. & Nneoma, E. (2021). Influence of total quality management on administrative effectiveness of university sports centres in Nigeria [Influencia de la gestión de la calidad total en la eficacia administrativa de los centros deportivos universitarios en Nigeria]. *Journal of Arts and Humanities*, 4(2), 39. <http://fajournaluba.com/index.php/jah/article/view/46/52>
- Kuhlen, D. & Speck, A. (2015). Efficient key performance indicator calculation [Cálculo de indicadores clave de rendimiento eficiente]. *International Journal*

of Software Engineering & Applications, 8(5), 4.
<https://doi.org/10.5121/ijsea.2017.8501>

Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). *Registro Oficial Suplemento 417*.
https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2021/04abril/A2/ANEXOS/PROCU_LOEI.pdf

Madan, G. & Ramu, M. (2018). An Observational Study: Role and Functions of a Manager [Un estudio observacional: rol y funciones de un gerente]. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 162-163.
<https://acadpubl.eu/hub/2018-119-17/1/15.pdf>

Márquez, J., Cardoso, D., Carreño, L. & Bobadilla, S. (2017). Gestión administrativa en MIPYMES sur Estado de México, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11), 2.
<http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.87>

Matos, A. (2020, 23 de octubre). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>

Menacho, I., Uribe, Y., Campos, H. & Caruajulca, W. (2019). Incidence of administrative management in labor disputes of administrative workers at the Sierra Centro Sur special project in Ayacucho, 2018 [Incidencia de la gestión administrativa en los conflictos laborales de trabajadores administrativos del proyecto especial Sierra Centro Sur en Ayacucho, 2018]. *Journal of Global Management Sciences*, 2(1), 7. <https://doi.org/10.32829/gms.v2i1.86>

Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 952. <https://dx.doi.org/10.23857>

Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 3(8), 92.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

- Ministerio de Educación (2013). *Manual de gestión organizacional por procesos – Versión 3*. [Archivo PDF]. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Manual_de_Procesos_V3-2.pdf
- Ministerio de Educación (2021). *Resolución Nro. MINEDUC-CGAF-2021-0002-R*. [Archivo PDF]. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/MINEDUC-CGAF-2021-0002-R.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Boletín Informativo 01 Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE)* [Archivo PDF]. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/BOLETÍN_INFORMATIVO_01_NMGE.pdf
- Ministerio de Educación. (2018). *Informe ejecutivo de rendición de cuentas*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/13D12-INFORME-EJECUTIVO-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-2018.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). *El distrito educativo*. <https://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/>
- Ministerio de Educación. (2020). *Zonas, distritos y circuitos*. <https://educacion.gob.ec/zonas-distritos-y-circuitos/>
- Ministerio de Educación. (s.f.). *El Distrito Educativo*. <https://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/#:~:text=Recepci%C3%B3n%20de%20denuncias%20y%2Fo,tra v%C3%A9n%20de%20la%20instituci%C3%B3n%20educativa.>
- Montaño, V., Combita, H. & De La Hoz, E. (2017) Alineación de Cobit 5 Y Coso IC–IF para definición de controles basados en Buenas Prácticas TI en cumplimiento de la Ley Sarbanes–Oxley. *Revista Espacios*, 38(23), 9-10. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p03.pdf>
- Morillo, M. & Morillo, M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del Estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 111-127.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28049145009/html/>

- MyABCM (2016, 17 de agosto). *Conozca la importancia de la gestión administrativa para los negocios*. <https://staging.myabcm.com/es/blog-post/la-importancia-de-la-gestion-administrativa/>
- Neis, D., Pereira, M. & Maccari, E. (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities [Proceso de planificación estratégica y estructura organizativa: impactos, confluencia y similitudes]. *Brazilian Business Review*, 14(5), 482. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>
- Nevado, P. (2019). Algunas consideraciones sobre una posible etiología de las malas prácticas y la corrupción en el ámbito de las administraciones públicas. *CAP Jurídica Central*, 3(4), 150. <https://doi.org/10.29166/cap.v3i4.1954>
- Paladines, C. (2015). Perspectivas de cambio en la Educación Básica y en el Bachillerato: Ecuador: 2007- 2013. *Redalyc*, 19(3), 14. <https://www.redalyc.org/pdf/1531/153143329002.pdf>
- Pérez, A., Vásquez, A. & Levin, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Revista Universidad y Empresa*, 17(29),13-33. <http://dx.doi.org/10.12804>
- Poveda, S., y Zambrano, D. (2015). *Incidencia de los deberes y derechos de los servidores públicos en los sumarios administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/610/1/T-ULVR-0585.pdf>
- Quain, S (2016, 26 de noviembre). *The Advantages of Fayol's Principles of Management* [Las ventajas de los principios de gestión de Fayol]. Small Business. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-fayols-principles-management-78162.html>

- Quezada, M. (2016). *Estado de situación de la educación en el Distrito 07D02 Machala Educación, en el año lectivo 2015 – 2016* [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar].
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/T1970-MGE-Quezada-Estado.pdf
- Ramakrishna, N. & Shivappa, D. (2019). Henry fayol's principles of management and it's applicability in contract staffing [Los principios de gestión de Henry Fayol y su aplicabilidad en la contratación de personal]. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9(3), 169.
https://www.ijmra.us/project%20doc/2019/IJMIE_MARCH2019/IJMRA-15253.pdf
- Ray, L. (2019, 28 de enero). *What Are the Functions of Organization in Business?* [¿Cuáles son las funciones de la organización en los negocios?]. Small Business. <https://smallbusiness.chron.com/organization-business-planning-2679.html>
- Reyna, Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: Una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *San Gregorio*, 1(19), 158.
<http://dx.doi.org/10.36097>
- Rivas, C. & Zamora, H. (2019). *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones Zamcar S.A.C* [tesis de carrera, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2725/IND-T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, A. & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 10-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rodríguez, B. (2019). *La gestión administrativa del servicio público en el Distrito de Educación 13d07 Chone-Flavio Alfaro, Período (2015-2017)* [tesis de

- maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18818>.
- Roncancio, G. (2018, 30 de noviembre). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?*. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Sam, A. (2020, 20 de febrero). *The 4 stages of the administrative process* [Las 4 etapas del proceso administrativo]. Notes Read. <https://notesread.com/4-stages-administrative-process/>
- Sánchez, O., Salazar, A., Thowinson, J., López, J. & Villareal, S. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores* [Archivo PDF]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Santos, M., Jácome, J. & Paredes, W. (2020). Valoración mediante el método Delphi de una propuesta de capacitación en trámites de adopción. *Revista Conrado*, 16(S1), 321. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1558/1542>
- Satybaldiyeva, R., Uskenbayeva, R., Moldagulova, A., Kalpeyeva, Z. & Aitim A. (2020). Features of Administrative and Management Processes Modeling [Características del modelado de procesos administrativos y de gestión]. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 991, 2. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21803-4_84
- Secretaría de Finanzas y Administración (2015). *Manual para la Construcción de Indicadores de Desempeño* [Archivo PDF]. https://s-finanzas.hidalgo.gob.mx/descargables/uted/Manual_Construccion_Indicadores.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2009). *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucionales*

[Archivo PDF]. <https://ppikas.files.wordpress.com/2009/06/senplades-instructivopoa.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 - Toda una Vida* [Archivo PDF]. http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PN-BV-26-OCTFINAL_0K.compressed1.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Senplades. *Registro Oficial Edición Especial* 755. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ESTATUTO-ORGANICO-GESTION-ORGANIZACIONALPOR-PROCESOS-DE-SENPLADES-REFORMA-A-ENERO-2018.pdf>

Serkina, Y. & Logvinova, A. (2019). Administrative management of universities: background and consequences [Gestión administrativa de las universidades: antecedentes y consecuencias]. *Amazonia Investiga*, 8(22), 676. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/818>

Shen, J. (2019). Research on the Cultivation of University Administrative Management Talents based on Government Function Management [Investigación sobre el cultivo de talentos de gestión administrativa universitaria basada en la gestión de funciones gubernamentales]. *Atlantis Press*, 300, 833. <https://doi.org/10.2991/erss-18.2019.164>

Siedlecki, S. (2020). Understanding Descriptive Research Designs and Methods [Comprensión de los diseños y métodos de investigación descriptiva]. *Clinical Nurse Specialist*, 34(1), 8. <http://dx.doi.org/10.1097>

Sornoza, D., Sornoza, G., Parrales, M., y Guaranda, V. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista Espacios*, 41(30), 15. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/a20v41n30p15.pdf>

- Subsecretaría de Planeación (2017). *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño* [Archivo PDF]. https://www.hacienda.morelos.gob.mx/images/docu_planeacion/evaluacion/metodologias/Linea_para_la_construc_y_diseno_de_indica_de-desempe.pdf
- Taylor, A. (2016, 16 de enero). *What is the Strategic Planning Process?* [¿Qué es el proceso de planificación estratégica?]. Strategy Management Consulting. <https://www.smestrategy.net/blog/what-is-the-strategic-planning-process>
- Taylor, C. (2016, abril). *What is a Business Action Plan?* [¿Qué es un plan de acción empresarial?]. Skillmaker. <https://www.skillmaker.edu.au/business-action-plan/>
- 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]. Repositorio Institucional. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15202/1/T-3369_TORRES%20CARRION%20VALERIA%20MARIUXI.pdf
- Torres, X. & Logroño, M. (2017). *La Gestión Administrativa y Pública en el Ecuador*. Imprenta Santiago.
- Troncoso, C. & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Uzbekistán (2016, 10 de mayo). *Importance of Administrative Procedures in Delivering Quality Public Services* [Importancia de los procedimientos administrativos en la prestación de servicios públicos de calidad]. <https://www.uz.undp.org/content/uzbekistan/en/home/presscenter/articles/2016/05/10/importance-of-administrative-procedures-in-delivering-quality-pu.html>

- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Valamis (2021). *Performance Improvement Plan* [Plan de mejora del rendimiento].
<https://www.valamis.com/hub/performance-improvement-pl>
- Vásquez, B. (2015). *El empleado público dentro del marco jurídico ecuatoriano*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/873/1/82.pdf>
- Velásquez, B., Ponce, V. & Franco, M. (2016). La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del Cantón Quevedo. *Dialnet*, 10(2), 15-20.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5603313>
- Véliz, L. & Jorna, A. (2014). Evolución histórica y perspectivas futuras de la Medicina Intensiva y Emergencia como especialidad en Cuba. *Educación Médica Superior*, 28(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300018
- Vera, C. (2016). *Gestión administrativa del Distrito de Educación 12d01 y su efecto en el nivel de satisfacción de los usuarios del cantón Babahoyo año 2015* [tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio Digital UTEQ. <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1793>
- Vo, E. (2020, 2 de septiembre). *What Is Strategic Planning?* [¿Qué es la planificación estratégica?]. SmallBizAhead.
<https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/#:~:text=Strategic%20planning%20is%20the%20process,Il%20use%20to%20reach%20them>.
- Weaver, K. (2019, 28 de mayo). *Components of a Community Health Improvement Plan* [Componentes de un plan de mejora de la salud comunitaria]. Clear

Impact. <https://clearimpact.com/how-to-create-a-community-health-improvement-plan-6-components/>

Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda [Investigación de planificación estratégica: hacia una agenda basada en la teoría]. *Journal of Management*, 43(6), 1775. <https://doi.org/10.1177%2F0149206313478185>

Yáñez, P. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista Espacios*, 39(51), 4. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p18.pdf>

Zitkus, E. (2018). *Understanding How Design Action Plans Support the Strategic Use of Design* [Archivo PDF]. https://www.researchgate.net/publication/328733780_Understanding_How_Design_Action_Plans_Support_the_Strategic_Use_of_Design

ANEXOS

ANEXO 1. OFICIO DE APERTURA DE INFORMACIÓN



Ministerio de Educación

Oficio Nro. MINEDUC-CZ4-13D12-2021-0407-OF

Tosagua, 13 de diciembre de 2021

Asunto: Respuesta a Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2021-690-OF

Doctora
Evis Lizett Dieguez Matellan
Directora de la Carrera de Administración Pública
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI - MANUEL FELIX LOPEZ
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. MINEDUC-CZ4-13D12-UDAC-2021-1464-E y al Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2021-690-OF, mismo que en su parte pertinente indica (...) *Mediante solicitud, Karla Doménica García Moreira con C.I. 131476507-2; y, María Belén Loor Rengifo con C.I. 131531709-7, estudiantes de Noveno Nivel A de la Carrera de Administración Pública, solicitamos muy comedidamente autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE- TOSAGUA, PERIODO 2020-2021"*(...).

En virtud a lo expuesto, tengo a bien comunicar que su solicitud ha sido aprobada, para lo cual se delega al Lic. Ramón Niemes Alcívar para que dé las facilidades en la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos; así mismo, coordinar con él la fecha para la entrevista que realizarán a la Directora Distrital.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Diana Marcela Macias Intriago
DIRECTORA DISTRITAL 13D12 TOSAGUA - ROCAFUERTE

Referencias:
- MINEDUC-CZ4-13D12-UDAC-2021-1464-E

Anexos:
- espam0792677001638549402.pdf

Copia:
Señor Licenciado
Ramón Antonio Niemes Alcívar
Analista Distrital de Talento Humano

dp

* Documento firmado electrónicamente por Quipux

ANEXO 2. FORMATO DE LA ENTREVISTA



| ENTREVISTA | |
|---|--|
| INSTITUCIÓN: | Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | Lcda. Diana Marcela Macías Intriago, Mgs. |
| CARGO: | Directora Distrital |
| FECHA: | |
| OBJETIVO: | Diagnosticar la gestión administrativa del Distrito de Educación 13D12 Rocafuerte-Tosagua durante el período 2021-2022. Su colaboración es muy necesaria para obtener información acerca de la estructura organizacional y gestión administrativa de la institución. |
| RESPONSABLES: | <ul style="list-style-type: none"> - María Belén Loor Rengifo - Karla Doménica García Moreira |
| CUESTIONARIO | |
| SECCIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | |
| 1. | De acuerdo a su criterio, ¿por qué es importante el diseño de una estructura organizacional en una institución? |
| 2. | ¿La institución posee un organigrama escrito, conocido y acatado por todos los servidores públicos? |
| 3. | ¿Existe un manual de procedimientos y descripción para cada puesto de trabajo dentro la institución? |
| 4. | ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad? |
| 5. | ¿Existen casos donde se deleguen actividades u otras responsabilidades extras a los servidores públicos? |
| 6. | ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos con respecto a la estructura organizacional de la institución? |
| 7. | ¿Qué áreas del distrito son necesarias reforzar para lograr más productividad administrativa? |
| SECCIÓN 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA | |
| 8. | La planificación administrativa que realizan los responsables de cada área, ¿cumple con las expectativas de control de actividades? |
| 9. | ¿Según su percepción, qué aspectos pondría en práctica para lograr una organización más efectiva en el Distrito? |



| |
|--|
| 10. ¿Existen programas de capacitaciones para el personal de la institución?, ¿con qué frecuencia se realizan? |
| 11. ¿Se efectúan evaluaciones periódicas de desempeño al personal de la institución? |
| 12. ¿Cuáles son aquellos aspectos que considera como principales fortalezas dentro de la institución? |
| 13. ¿Cuáles son los aspectos que se deben mejorar, aquello en que se está fallando? |
| 14. ¿Realizan acciones para mantener los servidores públicos motivados y en confort laboral? |
| 15. ¿La institución dispone de equipos tecnológicos de última generación para que los servidores públicos realicen de manera efectiva sus labores? |
| 16. ¿El distrito dispone de un manual para determinar la atención y servicio al usuario, evaluación de satisfacción y el manejo de reclamos? |
| 17. ¿Considera usted que los recursos económicos y humanos que posee la institución son suficientes para ejecutar eficazmente las actividades? |
| 18. ¿Quiénes participan en la elaboración del Plan Operativo del Distrito Educativo y con qué frecuencia lo evalúan? |
| 19. ¿Cuáles son las acciones que realiza el Ministerio de Educación para fortalecer la gestión administrativa en el Distrito? |

ANEXO 3. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA



Anexo 3-A.



Anexo 3-B.

ANEXO 4. OFICIO DE LA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

República del Ecuador



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**
Carrera de Administración Pública



Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2022-210-OF
Calceta, 17 de mayo de 2022

ASUNTO: Solicitud autorización Socialización del Plan de Mejora

Señora Ing.
Diana Marcela Macías
DIRECTORA DISTRITO EDUCACIÓN 13D12 ROCAFUERTE-TOSAGUA
Tosagua.-

Señora Directora:

Por medio del presente reciba un cordial saludo y deseo de éxitos en sus funciones.

Esta Unidad Académica, en atención a solicitud realizada por **Karla Doménica García Moreira** con C.I. 131476507-2; y, **María Belén Loor Rengifo** con C.I. 131531709-7, egresadas de la Carrera de Administración Pública, muy comedidamente solicita se autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE, PERIODO 2021-2022", que se encuentra bajo la tutoría de la Mg. María Alexandra Navarrete Ormaza.

De ser aprobada la solicitud, sírvase autorizar a quien corresponda, para que dé las facilidades para la realización de la Socialización del Plan de Mejora desarrollado dentro del Trabajo de Integración Curricular.

Atentamente,



E. Lizett
Dr. C. Evis Lizett Dieguez Matellán
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

13/05/2022 15:44
DISTRITO 13D12 ROCAFUERTE - TOSAGUA
DIRECCIÓN ZONAL &
DISTRITO DE EDUCACIÓN

EDM/igc

1/1

ANEXO 5. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA



Anexo 5-A.



Anexo 5-B