



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05
SANTIAGO DE PÍLLARO EDUCACIÓN**

AUTORA

Lcda. Paredes Medina Emma Jakelin

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TUTORA

PhD. Sarabia Molina Myriam Yolanda

**SANTA ELENA – ECUADOR
2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

Mgtr. María Daniela García
COORDINADORA DEL PROGRAMA

PhD. Myriam Sarabia Molina
TUTORA

Mgtr. José Valencia Medranda
ESPECIALISTA

PhD. Roxana Álvarez Acosta
ESPECIALISTA

Ab. María Rivera González Mgtr.
SECRETARIA GENERAL



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICADO DE LA TUTORA

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por **EMMA JAKELIN PAREDES MEDINA** como requerimiento para la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**.

PhD. Myriam Sarabia Molina

TUTORA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, PAREDES MEDINA EMMA JAKELIN

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación, “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05 SANTIAGO DE PÍLLARO EDUCACIÓN”, previo a la obtención del título en **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025.

Lcda. Emma Jakelin Paredes Medina
C.I. No. 1802061927
AUTORA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

YO, PAREDES MEDINA EMMA JAKELIN

Autorizo a la universidad estatal península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de **ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05 SANTIAGO DE PÍLLARO EDUCACIÓN**, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025.

Lcda. Emma Jakelin Paredes Medina
C.I. No. 1802061927
AUTORA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO**

En calidad de tutora del trabajo de titulación denominado: **ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05 SANTIAGO DE PÍLLARO EDUCACIÓN**, elaborado por la estudiante **EMMA JAKELIN PAREDES MEDINA**, egresada del Programa de Maestría en Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 3% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.



PhD. Myriam Sarabia Molina

TUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien ha sido mi guía y mi fortaleza en este camino y con su inmenso amor ha estado a mi lado cuidándome, protegiéndome y dándome la sabiduría necesaria hasta el día de hoy, a mi esposo Rafael Flores, a mis hijos Rafael y María Emilia, por su paciencia y cariño durante todo este proceso, a mi sobrina Carolina por creer en mí desde el primer día y por apoyarme desde el principio hasta el fin, su apoyo constante e incondicional ha sido la clave de mi éxito en este proyecto profesional. A mi familia por sus oraciones, consejos y palabras de aliento para seguir adelante en mis sueños y metas.

Jakelin Paredes Medina

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la salud y vida, permitiendo disfrutar de mi familia que me apoyan en cada decisión que tomo y por iluminar mi camino en el desarrollo de este trabajo de investigación, además mi profundo agradecimiento a mi tutora PhD. Myriam Yolanda Sarabia Molina, por sus valiosos conocimientos, profesionalismo, consejos y sus aportaciones han sido fundamental para el desarrollo de este trabajo y a todos los docentes de los diferentes módulos, por su guía y por inspirarme a seguir aprendiendo con pasión y compromiso, quienes con sus experiencia y enseñanzas hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

Jakelin Paredes Medina

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	ii
CERTIFICADO DE LA TUTORA	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iv
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
i. INTRODUCCIÓN.....	1
ii. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
iii. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
iv. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
v. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
vi. OBJETIVOS	8
vii. OBJETIVO GENERAL.....	8
viii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
ix. HIPÓTESIS.....	8
x. PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO	9
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Antecedentes literarios previos.....	10
1.2. Modelo de gestión de procesos administrativos.....	13
1.2.1. Elementos del proceso administrativo.....	14
1.2.2. Mapa de procesos	20
1.2.3. Proceso de control	20
1.2.4. Evaluación de la gestión	21
1.2.5. Utilización de indicadores.....	21
1.2.6. Plan estratégico	22
1.2.7. Estructura organizacional.....	23
1.2.8. Gestión de procesos administrativos en entidades públicas.....	23

1.2.8.1. Servicio público	24
1.2.8.2. Distritos educativos.....	24
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	26
2.1. Tipos de investigación	26
2.2. Enfoque de investigación	26
2.3. Diseño de investigación	27
2.4. Modalidad de la investigación.....	28
2.5. Métodos de investigación.....	28
2.6. Población y muestra.....	29
2.6.1. Población	29
2.6.2. Muestra.....	30
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	31
2.7.1. Encuesta.....	31
2.7.2. Entrevistas semiestructuradas.....	33
2.8. Procedimiento de recolección de la información	34
2.9. Procesamiento de la información.....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	36
3.1. Datos informativos	36
3.2. Modelo de gestión	38
3.3. Procesos administrativos.....	46
3.4. Asociación entre el modelo de gestión y los procesos administrativos.....	53
3.5. Análisis de las entrevistas a los funcionarios de la Dirección Distrital.....	54
3.5.1. Aspectos positivos del modelo de gestión.....	55
3.5.1.1. Uso de plataformas digitales.....	55
3.5.1.2. Procesos de contratación pública.....	55
3.5.1.3. Impacto en la calidad del servicio	55
3.5.2. Debilidades del modelo de gestión	55
3.5.2.1. Escasez de personal.....	55
3.5.2.2. Falta de participación en la toma de decisiones.....	56
3.5.2.3. Cultura organizacional deficiente.....	56
3.5.3. Sugerencias de mejora	56
3.5.3.1. Contratación de personal	56
3.5.3.2. Simplificación de procesos	57

3.5.3.3. Rotación de personal	57
3.5.4. Cultura organizacional.....	57
3.5.5. Interpretación	57
3.6. Análisis de las entrevistas a los usuarios de la Dirección Distrital.....	58
3.6.1. Nivel de satisfacción con los procesos administrativos.....	58
3.6.1.1. Satisfacción general.....	58
3.6.1.2. Aspectos valorados.....	58
3.6.2. Debilidades y demoras.....	58
3.6.2.1. Demoras en áreas específicas.....	58
3.6.2.2. Falencias en ciertos departamentos	59
3.6.3. Comunicación entre la Dirección Distrital y las instituciones educativas.....	59
3.6.3.1. Eficacia de la comunicación.....	59
3.6.3.2. Sugerencias para mejorar la comunicación	59
3.6.4. Sugerencias de mejora	60
3.6.4.1. Capacitación continua	60
3.6.4.2. Reducción de la burocracia.....	60
3.6.4.3. Coordinación entre departamentos	60
3.6.5. Interpretación.....	60
3.7. Discusión	61
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	75
Anexo 1. Carta Aval.....	75
Anexo 2. Cronograma de Trabajo de Investigación	76
Anexo 3. Presupuesto del Trabajo de Investigación.....	77
Anexo 4. Cuestionario de preguntas para Encuesta	78
Anexo 5. Cuestionario de preguntas para Entrevista.....	83
Anexo 6. Resultados de la prueba piloto del cuestionario de preguntas de la encuesta	85
Anexo 7. Resultados del cuestionario de preguntas de la encuesta	86
Anexo 8. Matriz de consistencia para el desarrollo del proceso investigativo	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funcionarios de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro Educación.....	30
Tabla 2. Tabla de contingencia de las variables modelo de gestión y procesos administrativos.....	53
Tabla 3. Resultados de la prueba Chi cuadrado.....	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fundamentos claves.....	7
Ilustración 2. Elementos del proceso	14
Ilustración 3. Etapas del proceso administrativo.....	15
Ilustración 4. Elementos de la planeación	17
Ilustración 5. Pasos en el proceso de planeación	17
Ilustración 6. Elementos del control	19
Ilustración 7. Componentes de los indicadores.....	21
Ilustración 8. Formulación de los indicadores	22
Ilustración 9. Código para identificar el distrito educativo.....	25
Ilustración 10. Puesto de trabajo de los encuestados.....	36
Ilustración 11. Experiencia laboral de los encuestados	37
Ilustración 12. Género de los encuestados.....	37
Ilustración 13. Visualización del modelo de gestión.....	38
Ilustración 14. Cultura organizacional	39
Ilustración 15. Eficacia y eficiencia organizacional.....	41
Ilustración 16. Políticas de calidad de servicio	42
Ilustración 17. Innovación y mejora continua.....	44
Ilustración 18. Procesos administrativos adecuados.....	46
Ilustración 19. Planeación de procesos administrativos	47
Ilustración 20. Organización de procesos administrativos.....	49
Ilustración 21. Dirección de procesos administrativos.....	50
Ilustración 22. Control de procesos administrativos	52
Ilustración 23. Red de categorías para el análisis de la entrevista.....	54

RESUMEN

Esta investigación analizó el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, con el objetivo de evaluar su eficiencia operativa, identificar fortalezas y debilidades. La problemática inicial radicaba en la percepción de los usuarios sobre la eficacia del modelo, evidenciándose retos como la falta de personal, la centralización decisional y una cultura organizacional fragmentada. Para abordar estos aspectos, se empleó una metodología mixta que combinó encuestas a 100 autoridades y docentes, así como entrevistas semiestructuradas a 10 líderes administrativos y rectores. Los resultados mostraron que, aunque el 70% de los encuestados reconoce la existencia del modelo de gestión, la baja percepción de satisfacción con la innovación y mejora continua denotan que existe una oportunidad de mejora del modelo. De manera similar, a pesar que la mayoría considera que los procesos administrativos contribuyen a que la institución brinde un servicio adecuado a sus usuarios, sin embargo, no están satisfechos con el control de procesos administrativos. Las fortalezas incluyen la estandarización de procesos y el uso de plataformas digitales, mientras que las debilidades se centran en la escasez de personal y la falta de participación en la toma de decisiones. La discusión contrastó estos hallazgos con estudios previos, destacando la necesidad de equilibrar la innovación tecnológica con la capacitación del personal y la descentralización de decisiones. El estudio demuestra que, aunque el modelo de gestión de la Dirección Distrital incorpora avances técnicos, su sostenibilidad depende de intervenciones estratégicas en recursos humanos, tecnológicos para la innovación y una cultura colaborativa. Estos hallazgos sientan las bases para futuras investigaciones que exploren el impacto de la participación activa del personal en la innovación o la implementación de sistemas de control.

Palabras clave: calidad del servicio, dirección distrital, modelo de gestión, procesos administrativos.

ABSTRACT

This research analyzed the administrative process management model at District Office 18D05 Santiago de Píllaro, aiming to evaluate its operational efficiency and identify strengths and weaknesses. The initial issue lay in the users' perception of the model's effectiveness, with challenges such as understaffing, centralized decision-making, and a fragmented organizational culture coming to light. To address these aspects, a mixed methodology was employed, combining surveys of 100 authorities and teachers with semi-structured interviews of 10 administrative leaders and rectors. The results showed that although 70% of respondents acknowledge the existence of the management model, the low level of satisfaction with innovation and continuous improvement indicates an opportunity for enhancement. Similarly, while the majority believe that the administrative processes help the institution provide adequate service to its users, there is dissatisfaction with the control of these processes. Strengths include process standardization and the use of digital platforms, whereas weaknesses center on staff shortages and a lack of participation in decision-making. The discussion contrasted these findings with previous studies, highlighting the need to balance technological innovation with staff training and decentralized decision-making. The study demonstrates that although the management model at the District Office incorporates technical advances, its sustainability depends on strategic interventions in human resources, technological innovation, and a collaborative culture. These findings lay the groundwork for future research exploring the impact of active staff participation in innovation or the implementation of control systems.

Keywords: administrative processes, district direction, management model, service quality.

i. INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión de procesos administrativos repercute en el funcionamiento de una organización. En el ámbito de las instituciones relacionadas con la educación formal, la gestión administrativa impacta en la calidad del servicio (Peralta, M. 2023). La Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación es una institución pública encargada de supervisar las actividades educativas dentro de su jurisdicción, en cumplimiento de los estándares del Ministerio de Educación del Ecuador.

En los últimos cinco años, la gestión de los procesos administrativos en la mencionada Dirección ha enfrentado inconvenientes que han afectado su eficiencia operativa. Las dificultades han estado relacionadas con el desempeño interno de la Dirección y han repercutido en la calidad del servicio brindado a los usuarios a nivel de centros educativos del cantón Píllaro (Masaquiza, T. 2019). Por consiguiente, es pertinente realizar un análisis del modelo de gestión actual e identificar sus debilidades.

Según una indagación preliminar realizada mediante una entrevista no estructurada dirigida a algunos docentes de la ciudad de Píllaro, el problema principal identificado es la ineficiencia operativa de algunos procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación, derivada del hecho que el modelo de gestión se encuentra desactualizado respecto a la demanda de los servicios actuales. Este déficit se visualiza en las demoras en la tramitación de documentos, problemas de coordinación interna y subutilización de recursos.

Estas ineficiencias complican la administración diaria y contribuyen en la disminución de la calidad del servicio educativo. La educación es un derecho fundamental, y cualquier obstáculo en su gestión puede tener consecuencias de largo alcance para los estudiantes y la comunidad en general (López, O. 2022). En este sentido, la necesidad de

analizar y optimizar el modelo de gestión de procesos administrativos en esta Dirección es necesaria para ofrecer un servicio educativo de calidad.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos administrativos dentro de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. Un modelo de gestión administrativa eficiente permite una mejor utilización de los recursos, a la vez que garantiza una operación más fluida de la institución (Salazar, 2020). En el ámbito educativo, donde la calidad del servicio repercute en la formación de las futuras generaciones, es determinante la optimización de los procesos administrativos (Sánchez, J. y Martínez, G. 2021).

Abordar este problema permitirá a la Dirección Distrital mejorar su capacidad para cumplir con su misión educativa, proporcionando un entorno más favorable para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Además, un modelo de gestión mejorado contribuirá al fortalecimiento del sistema educativo en su conjunto, beneficiando no solo a la institución, sino a toda la comunidad educativa de Santiago de Píllaro.

Con base en el contexto hasta aquí expuesto, el problema de la investigación se formula como sigue: ¿Cómo influye el modelo de gestión de procesos administrativos en la eficiencia operativa y la calidad del servicio en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación?

El objetivo principal consiste en evaluar el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación, con el fin de evaluar su impacto en la eficiencia operativa y la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Los objetivos específicos incluyen analizar la eficiencia operativa, la cultura organizacional, la calidad del servicio y la innovación del actual modelo de gestión administrativa en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro; valorar la planeación,

organización, dirección y control de los procesos administrativos, y determinar las fortalezas y debilidades del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital.

La hipótesis de esta investigación se enuncia de la siguiente manera: el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro incide en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio ofrecido a los directores y docentes de las unidades educativas adscritas, lo que repercute en la capacidad de atención a los trámites y en el grado de satisfacción de los usuarios.

A través de la investigación se espera identificar las áreas administrativas donde el modelo de gestión actual presenta deficiencias, para lo cual se realiza un estudio apoyado por la aplicación de estrategias investigativas inherentes a la administración pública.

ii. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Ecuador, las reformas educativas han buscado mejorar la calidad de la enseñanza a través del involucramiento de los diferentes actores del sistema educativo. Los cambios se han dirigido principalmente a la adopción de nuevas disposiciones normativas que obligan a mejorar el nivel de capacitación de los docentes y la forma como se concibe el rol de las autoridades educativas, docentes, padres de familia y estudiantes en el proceso educativo. No obstante, se ha subestimado la importancia de brindarle atención prioritaria a la estandarización de los roles que ejercen las instituciones distritales que rigen a las instituciones educativas, entendiendo que también son actores que tienen un papel protagónico en la educación formal. Todos estos actores, en conjunto, desempeñan un rol activo en la promoción de una mejora constante en el ámbito educativo (Peralta, M. et al. 2023).

A pesar de los esfuerzos por hacer más inclusivo el sistema educativo, la creación de nuevas estructuras administrativas no ha resuelto por completo los inconvenientes existentes. Un ejemplo es la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, en Tungurahua,

creado bajo el Acuerdo Ministerial 0481-12. Aunque esta entidad se estableció para mejorar la gestión administrativa, han existido cuestionamientos sobre el grado de éxito de su servicio brindado a los usuarios (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024).

Uno de los principales obstáculos es la inexactitud del sistema para la evaluación de los procesos administrativos. Según Chávez, Z. (2023), sin una supervisión constante, es difícil identificar errores, lo que representa una brecha que impide la adopción de políticas específicas que solucionen las deficiencias. Además, la ausencia de información precisa complica la toma de decisiones pertinentes para mejorar la gestión (Contreras, E. 2020).

Por otro lado, la sobrecarga de trabajo y el insuficiente personal capacitado han agravado estos problemas. Según Peralta, M. (2023) un entorno con inconvenientes administrativos origina retrasos en la atención a los usuarios, lo que a su vez dificulta la implementación de las políticas educativas. Según Díaz, A. (2021) la falta de personal calificado impide la formación de equipos de trabajo comprometidos.

Paralelamente, la resistencia al cambio frena la evolución del sistema educativo. Algunos educadores y administradores pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas metodologías o tecnologías, prefiriendo mantener prácticas tradicionales no efectivas (González, S. 2020). Desde la experiencia personal, de laborar en el sector educativo, incluyendo cinco años en el departamento de Talento Humano, he observado que la resistencia al cambio y la falta de información adecuada genera frustración entre los usuarios. Esta situación evidencia la necesidad de mejorar la gestión y los procesos administrativos dentro del distrito; según Huertas, E. (2020), el adoptar la gestión administrativa hace factible la eficiencia en la toma de decisiones dentro de la administración pública.

Aunque la creación del Distrito 18D05 Santiago de Pillaro representó un avance en la administración educativa, aún existen problemas que no han sido resueltos y requieren

atención. Por ello es necesario implementar mecanismos de control que posibiliten el buen desempeño de los procesos administrativos. Por lo tanto, se hace necesario analizar de qué manera el actual modelo de gestión incide en los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05, con el objeto de reconocer potenciales áreas de mejora que optimicen la eficiencia de la gestión y la calidad de servicio a los usuarios.

iii. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Bajo los antecedentes expuestos se plantea el problema de investigación: La Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación, enfrenta dificultades en la gestión de procesos administrativos en los trámites solicitados por los usuarios, y por ende la interrogante a ser analizada es:

- ¿De qué manera incide el modelo de gestión en los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación?

iv. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El análisis del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación se fundamenta en teorías inherentes a la administración y gestión organizacional. Primero, la teoría de la gestión administrativa es fundamental para comprender de qué forma se organizan y ejecutan los procesos dentro de la Dirección Distrital. Henri Fayol (1949), uno de los pioneros en esta área, se refirió a los principios de división del trabajo, autoridad y centralización, como aspectos que marcan una buena o deficiente gestión efectiva. Por otro lado, Taylor, F. (1911), con su enfoque en la administración científica, abogó por la mejora continua a través de métodos sistemáticos. La aplicación de teorías de ese tipo puede permitir evaluar la manera en que la Dirección Distrital organiza sus recursos, estructura su equipo y gestiona sus procesos administrativos para dar cumplimiento a sus objetivos de gestión.

En segundo lugar, la teoría de los procesos organizacionales ofrece un marco para valorar la interrelación de las actividades dentro de una organización. Porter, M. (1985) citado por Mendez, C. (2019), a través de su concepto de la cadena de valor, destaca que cada proceso dentro de la organización agrega valor, por ende, también cada actividad contribuye a tal propósito. En el contexto educativo, es esencial analizar la forma en que los procesos administrativos (planificación, ejecución y evaluación) influyen en la calidad educativa (Chiavenato, I. 2021). Esta perspectiva permite identificar áreas en las que los procesos requieran alcanzar un mejor desempeño.

La teoría de la gestión del cambio, formulada por Kurt, L. (1951) y Kotter, J. (1996) citados por Reyes, P. (2024), proporciona un enfoque para manejar los cambios dentro de la organización. Lewin propuso un modelo de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento, que puede ser útil para comprender en qué modo la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro adapta nuevas estrategias y políticas (Abad, A. y López, F. 2015).

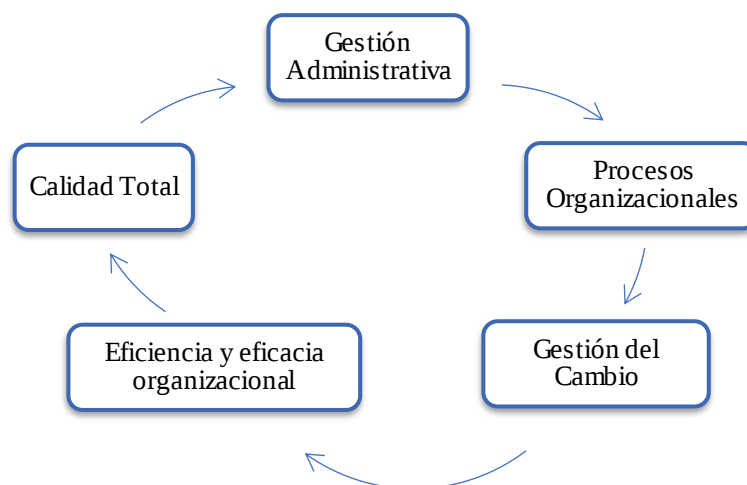
Aplicar estas teorías ayudaría a analizar cómo la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro gestiona los cambios en sus procesos administrativos y a identificar estrategias para facilitar la adaptación y mejora continua en el modelo de gestión. Además, la eficiencia y eficacia organizacional son conceptos centrales en la administración que influyen directamente en la gestión educativa. La eficiencia se refiere a la optimización de los recursos disponibles, mientras que la eficacia está relacionada con la consecución de los objetivos establecidos. La evaluación de como la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro aplica estos conceptos permite identificar la efectividad de sus procesos y la capacidad para alcanzar los objetivos educativos deseados, así como áreas donde se pueden realizar mejoras para aumentar el impacto positivo en la comunidad educativa.

Finalmente, la teoría de la calidad total, con aportaciones de W. Edwards Deming (1986) enfatiza la importancia de la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de

los clientes (López, D. et al. 2023). En el caso de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, esto se traduciría en ofrecer una atención oportuna a las necesidades de las autoridades de las unidades educativas y de los docentes que las conforman.

Ilustración 1.

Fundamentos claves



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Navío et al., 2022)

v. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El análisis del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, tiene una justificación práctica, ya que responde a la necesidad de maximizar el rendimiento de la administración de los recursos humanos. Esta concepción tiene implicaciones para la eficacia de la gestión educativa.

En primer lugar, una correcta gestión de los procesos administrativos es fundamental para cumplir con los objetivos establecidos en los planes anuales de la dirección. Además, una práctica administrativa eficiente impacta en varios aspectos del contexto público, incluyendo la calidad del sistema y la gestión del personal. La correcta implementación de los procesos administrativos asegura que las actividades sean ejecutadas conforme a lo planeado, lo que es esencial para mejorar el rendimiento administrativo.

La evaluación continua mediante indicadores de gestión es una herramienta valiosa en este análisis, la cual puede contribuir en la medición de la eficacia en la ejecución del modelo de gestión de los procesos administrativos. Esta evaluación facilita la identificación de deficiencias en la administración. En términos prácticos, el análisis de los procesos administrativos tiene un impacto en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios del sistema. Al identificar brechas y oportunidades de mejora, la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro Educación puede ajustar sus planes de acción para mejorar sus operaciones.

vi. OBJETIVOS

vii. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro Educación.

viii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la eficiencia operativa, la cultura organizacional, la calidad del servicio y la innovación del actual modelo de gestión administrativa en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro.
- Valorar la planeación, organización, dirección y control de los procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro.
- Determinar las fortalezas y debilidades del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro, como fundamento para la formulación de futuras estrategias de mejora.

ix. HIPÓTESIS

H₁: El modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro incide en los procesos administrativos, lo que repercute en la satisfacción de los usuarios.

H₀: El modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro no incide en los procesos administrativos, lo que repercute en la satisfacción de los usuarios.

x. PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación, que es evaluar el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación, se realiza un análisis de datos cuantitativos mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los directores y docentes de las unidades educativas que pertenecen a la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. Este cuestionario permitirá la obtención de evidencias para verificar y comparar las hipótesis.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se recopilaban los conceptos que sustentan los modelos de gestión de procesos administrativos. Esto permitió referenciar el problema del estudio, apoyándose en investigaciones recientes que respaldan la construcción del estado del arte actual.

1.1. Antecedentes literarios previos

La gestión de procesos administrativos ha sido objeto de estudio en algunas investigaciones que destacan su importancia en el contexto organizacional:

De acuerdo con Peralta, M. et al., (2023) en su investigación “Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria”, tuvo como objetivo resaltar la evidencia disponible sobre la gestión administrativa en las unidades educativas. Para ello, se realizó una revisión de artículos científicos alojados en las bases de datos de Scielo, Scopus, Redalyc y Latindex, centrándose en investigaciones desarrolladas en países latinoamericanos. Se seleccionaron 10 artículos: 4 de Scielo, 3 de Latindex y 3 de Redalyc, que contenían ideas inherentes a las variables de la investigación. De estos artículos, el 20% se centraron en investigaciones realizadas en Costa Rica, otro 20% en Colombia, el 10% en Ecuador y el 50% en Perú.

En la investigación de Falconi et al., (2019) titulada “Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa”, el investigador examinó la gestión administrativa de los procesos administrativos en una empresa, a través de un alcance descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando métodos de investigación inductivos y analítico-sintético. Se emplearon técnicas como encuestas, entrevistas y análisis de documentos para recopilar información, documentar y corregir los procesos administrativos. Los resultados indicaron que era necesario mejorar los procesos en cada uno de los departamentos de la empresa, particularmente en los aspectos de la optimización, el desarrollo del personal y la mejora en los tiempos de comunicación entre

departamentos, entre otros aspectos. Se destacó que existían debilidades en la administración de los procesos, las cuales limitaban el buen desarrollo de las actividades diarias y la integración de los procesos. Para solucionar esa problemática, el investigador propuso una reorganización de los procesos administrativos.

De la investigación de Falconi et al., (2019) se puede asumir que la identificación de debilidades en los procesos administrativos y la falta de comunicación interdepartamental pueden representar una limitación para el desarrollo organizacional. Por tanto, se demanda de modelos de gestión bien estructurados que puedan garantizar buenos procesos administrativos.

Por otro lado, el estudio de “Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano” del autor Bustamante, M. (2019), planteó como objetivo analizar la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano de una empresa de transportación masiva. Se llevó a cabo mediante entrevistas a jefes de áreas y personal administrativo y operativo, quienes proporcionaron información relevante. Los resultados de esa investigación demostraron falencias en los procesos administrativos, que provocan pérdida de tiempo, en especial en la selección de personal. Adicionalmente, mediante el análisis de la gestión del departamento de talento humano, el autor encontró que una implementación bien realizada de este modelo maximiza el rendimiento de la ejecución de tareas y establece funciones bien definidas, lo cual a su vez permite una aceptable comunicación entre los miembros de las áreas de trabajo.

En el estudio “Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo” elaborado por parte de González, S. (2020), se planteó como objetivo elaborar un modelo de gestión que mejore el desempeño empresarial del hotel mencionado. Para la evaluación utilizaron técnicas de recolección de información como la observación, encuestas y entrevistas. La propuesta desarrollada en esa investigación

ofrece un modelo de gestión administrativa que fomenta el desarrollo empresarial del hotel, algo que puede ser replicable en otras empresas, no solo del mismo sector sino a nivel de cualquier organización.

De la investigación anterior se desprende que el modelo de gestión de procesos administrativos representa un mecanismo idóneo para que las organizaciones evalúen oportunamente el resultado de sus acciones internas, de manera que puedan estar en capacidad de responder pronto ante cualquier desviación de los objetivos. De esa manera se puede identificar las áreas que requieren atención y a implementar soluciones efectivas. Al establecer procesos bien definidos, las empresas pueden minimizar la pérdida de tiempo y recursos, lo que a su vez contribuye a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente, corresponde referenciar a la investigación titulada “Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria” de los autores Orellana, C. et al. (2020) donde abordaron el efecto de un modelo de gestión adaptado a las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. Los autores destacaron que las empresas pueden ser diversas, yendo desde las familiares hasta las mixtas, también indicaron que los procesos administrativos generalmente comprenden a las fases de planificación, organización, dirección y control. Por otra parte, admiten que se puede efectuar un diagnóstico interno y externo utilizando la herramienta FODA, para identificar fortalezas y debilidades y establecer objetivos estratégicos. Se destaca el control como una parte esencial del modelo de gestión, donde se debe implementar un sistema de documentación contable, utilizando herramientas tecnológicas accesibles para monitorear y evaluar las actividades empresariales. En general, este modelo propone una visión integral de la gestión administrativa, centrada en la mejora continua y la adaptación a las particularidades del sector de la Economía Popular y Solidaria.

Por último, es pertinente destacar a la investigación titulada “*Strategic Management in Public Administration*” desarrollada por Bryson, J. y George, B. (2020), los autores examinan la gestión estratégica como un aspecto relevante en la administración pública, que integra la formulación e implementación de estrategias, a menudo a través de la planificación estratégica. Al mismo tiempo, los investigadores reconocen que hay ocho enfoques para la planificación estratégica, divididos en enfoques de proceso, como el Modelo de Política de Harvard y la gestión de cuestiones estratégicas.

Los autores también destacan la importancia del aprendizaje estratégico continuo en la gestión estratégica, que permite a las organizaciones evaluar periódicamente la trascendencia de sus estrategias. Además, exploraron las conexiones entre la planificación estratégica y la innovación en el sector público. Por último, admitieron que, a pesar de la creciente investigación sobre las prácticas efectivas de planificación y gestión estratégica, los autores indican que todavía quedan líneas de investigación pendientes.

1.2. Modelo de gestión de procesos administrativos

La gestión de procesos administrativos se enfoca en organizar la estructura de la empresa con el objetivo de generar valor tanto para los clientes internos como externos (Alarcón, N. et al. 2023). No solo se consideran los aspectos internos, sino que también se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, alineándolas con las capacidades organizativas, administrativas y financieras, y centrándose en los flujos que aportan valor a los servicios (Oliva, F. y Rodríguez, I. 2014).

Este enfoque permite estructurar la organización basándose en los procesos, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales de acuerdo con su misión y visión, impulsando la mejora continua y la satisfacción de los clientes (Alarcón, N. et al. 2023). La gestión por procesos promueve la mejora continua en las actividades organizacionales mediante la identificación, selección, documentación y mejora de los procesos.

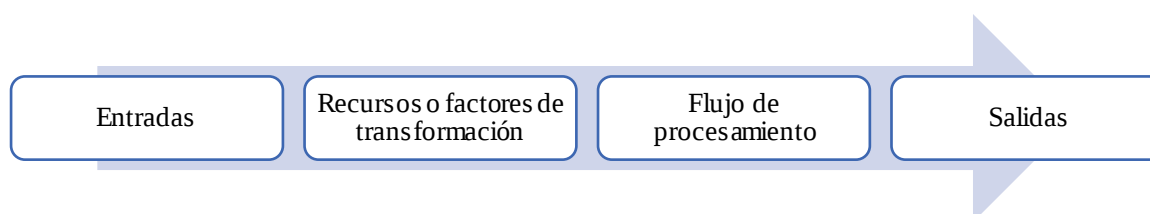
A través de este modelo, se optimizan los flujos operativos, prestando atención a la división y coordinación de las actividades para mejorar las capacidades de la organización. Además, facilitar el desarrollo de las habilidades del personal, ajustando sus funciones y responsabilidades dentro de la estructura organizativa (Ocampo, W. et al. 2019).

1.2.1. Elementos del proceso administrativo

Un proceso administrativo está compuesto por varios elementos que permiten estructurar y coordinar las actividades dentro de una organización, facilitando la transformación de recursos en productos o servicios que agregan valor (Ñañez, P. y Pedraza, A. 2021). Estos procesos no solo aseguran la eficiencia operativa, sino que también optimizan el uso de los recursos disponibles, alinean las actividades con los objetivos estratégicos y satisfacen las expectativas de los clientes. A través de una correcta gestión de los procesos, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de respuesta, la calidad de sus productos y servicios, y su competitividad en el mercado (Balderrabano, J. 2018). Los elementos clave que conforman un proceso son:

Ilustración 2.

Elementos del proceso



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor Muños, L. et al. (2020).

Para que una actividad sea concebida como un proceso debe tener entradas y salidas, asignar tareas específicas y permitir la delegación de responsabilidades (Cruz, C. 2023). Los procesos bien planificados y ejecutados ayudan a mejorar el uso de los recursos organizacionales.

Procesos administrativos en instituciones públicas

Según el autor Ortíz, J. (2024) los procesos administrativos son un conjunto de actividades interconectadas que se establecen para materializar el cumplimiento de las funciones de una administración, destacándose como macro procesos a la planificación, organización, dirección y control. Estas acciones son seleccionadas con el fin de alcanzar tanto los objetivos estratégicos como operativos de una organización. El proceso administrativo facilita la comprensión y el estudio de la administración, proporcionando una base sólida para su análisis. Permite integrar las aportaciones de diversas corrientes administrativas, aprovechando los enfoques contemporáneos más eficaces (Hernández, M. y Hernández, L. 2019).

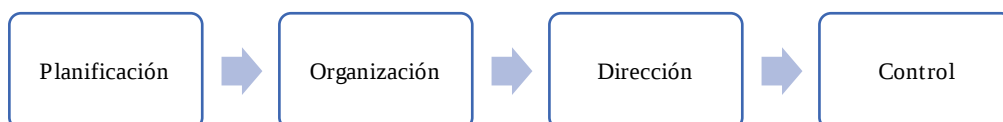
El proceso administrativo también fomenta el uso de principios derivados y refinados, que sirven como pautas esenciales para una investigación efectiva en el ámbito administrativo (Hernández, M. y Hernández, L. 2019). Al seguir estos principios, los administradores desarrollan una filosofía propia de gestión, basada en sus valores, creencias y comprensión de los recursos y objetivos con los que trabajan. Esto contribuye a una toma de decisiones más estratégica y coherente (Suárez, N. y Torres, R. 2023).

Etapas del proceso administrativo

De acuerdo con Chiavenato, I. (2021), las etapas de un proceso administrativo son las que se esquematizan en la siguiente ilustración:

Ilustración 3.

Etapas del proceso administrativo



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor Chiavenato, I. (2021).

Estas etapas permiten una gestión coherente dentro de una organización. En la planificación se determinan las metas y estrategias, la organización asegura que los recursos estén disponibles, la dirección moviliza al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y el control supervisa los resultados. Este ciclo continuo fomenta la mejora y adaptación constante (Pantoja, M. y Garza, J. 2019). A continuación, se presenta una descripción detallada de las cuatro etapas del proceso administrativo:

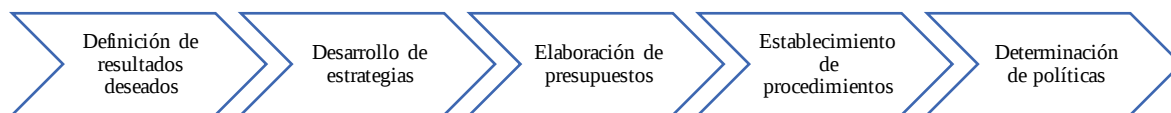
Etapas 1. Planeación

La planeación implica anticipar las acciones a realizar, definir cómo, cuándo y quién se encargará de cada tarea. Este proceso permite cerrar la brecha entre nuestra situación actual y los objetivos que deseamos alcanzar (Garcia, J. y Duran, S. 2017). La planeación es una actividad que requiere un alto grado de análisis crítico, ya que implica seleccionar las mejores estrategias y fundamentar las decisiones en función de metas, conocimientos y evaluaciones razonadas. Su objetivo principal es reducir riesgos y aprovechar oportunidades (Barandiarán, M. y Esquivel, M. 2019).

La planificación incluye la definición de la misión y los objetivos de la organización. Según Palacios, Á. (2020) a partir de ahí, se establecen las políticas, proyectos, métodos, programas, procedimientos, normas, estrategias y presupuestos, necesarios para alcanzarlos. Además, implica tomar decisiones sobre diferentes alternativas futuras. Según Mendoza, D. y López, D. (2019), la planeación es un proceso que inicia con la definición de objetivos, establece estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, determina los instrumentos de decisión y contempla una revisión del desempeño, así como mecanismos de retroalimentación para reiniciar el ciclo de planeación. Este proceso requiere los siguientes elementos:

Ilustración 4.

Elementos de la planeación



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Pellicer, 2023)

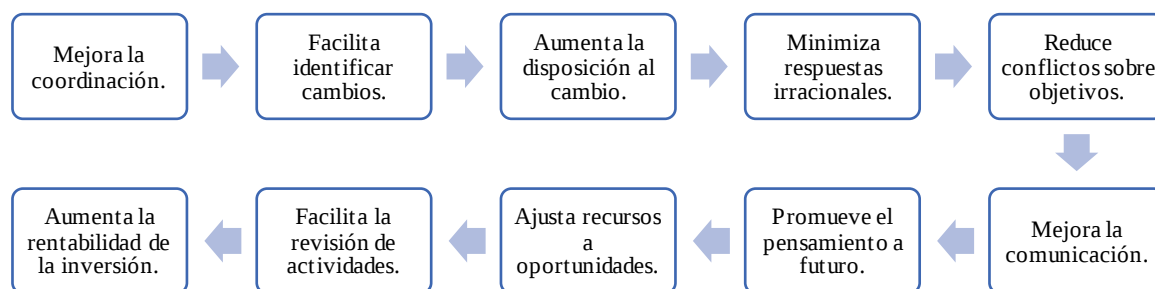
En las organizaciones, la planificación es fundamental para definir metas y seleccionar los métodos adecuados para alcanzarlas. Sin un plan, los gerentes no disponen de un marco claro que les permitirá organizar eficazmente a su personal y los recursos materiales disponibles (Huertas, E. 2020).

Pasos en el proceso de planeación

Según Tóala, S. (2022), plantea los pasos esenciales que deben seguirse en el proceso de planificación para asegurar una toma de decisiones informada y efectiva.

Ilustración 5.

Pasos en el proceso de planeación



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Palacios, Á. 2020)

Los 10 pasos indicados en la anterior ilustración permiten a las organizaciones estructurar su planeación, en función de alinearse para dar cumplimiento a los objetivos. Al seguir el proceso definido por los 10 pasos, los gerentes de las empresas pueden maximizar las oportunidades, minimizar riesgos y garantizar una coherente dirección estratégica (Villasana, L. y Hernández, P. 2021).

Etapa 2. Organización

La organización se refiere al diseño de una estructura que facilite la gestión eficiente de los recursos (López, O. 2022). Esto implica definir jerarquías, disposición, interrelación y agrupación de actividades para simplificar las funciones del grupo. Las organizaciones surgen porque muchas de las tareas que realiza una persona no pueden llevarse a cabo de manera individual, por lo que es necesario dividir las entre los miembros según sus habilidades y capacidades (Contreras, E. 2020).

Elementos de la Organización

De acuerdo con Bustamante, M. (2019), los elementos esenciales de la organización son:

- a) Estructura, que define el marco operativo donde se desarrollan las funciones y actividades del grupo para alcanzar sus objetivos.
- b) Sistematización, que coordina las actividades y recursos, para promover la eficiencia en el trabajo.
- c) Jerarquía, que establece niveles claros de autoridad y responsabilidad, a efectos de facilitar la toma de decisiones.
- d) Simplificación de funciones, que busca implementar métodos que permitan realizar tareas de la forma más sencilla y eficaz.

Etapa 3. Dirección

A través de la función de dirección, los líderes de la organización facilitan que las personas reconozcan y satisfagan sus propias necesidades, al mismo tiempo que les permiten alcanzar su máximo potencial mientras contribuyen a los objetivos de la institución (González, S. y Viteri, C. 2020). Por lo tanto, es importante que los responsables comprendan los roles desempeñados por los empleados, la singularidad y las personalidades de cada individuo. Esta función, conocida como ejecución o liderazgo, es tan fundamental

que algunos expertos sostienen que la administración y la dirección son sinónimos (Peralta, M. 2023).

Según el autor Chávez, Z. (2023) la dirección es un componente esencial en cualquier organización, ya que establece la planificación y organización, delinea la conducta organizacional, influye en la moral y productividad de los empleados, establece los estándares de cumplimiento de los objetivos organizacionales, ayuda a la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Etapas de la dirección

Según Mero, W. (2024) para llevar a cabo la función de dirección se requiere especialmente la etapa de la integración. En esta etapa, el administrador selecciona y se provisiona de los recursos necesarios para implementar las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes de acción.

Etapa 4. Control

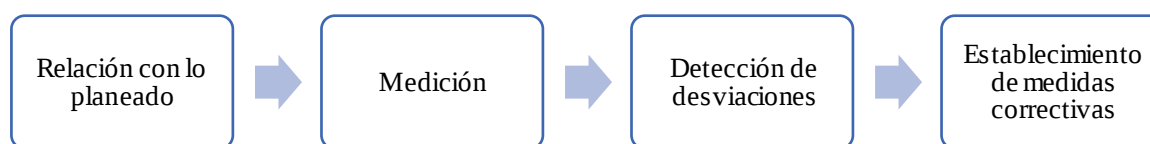
El control es una función administrativa que permite verificar el desempeño de los actos administrativos mediante seguimiento y evaluación de las actividades en curso (Montejano, S. y López, C. 2020). La etapa de control es vital en el afán de determinar si los resultados obtenidos están alineados con lo que se había planeado inicialmente.

Elementos del control

El control se fundamenta a través de los siguientes cuatro elementos:

Ilustración 6.

Elementos del control



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Masaquiza, T. 2019)

En las organizaciones, la función de control implica medir el rendimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos durante la planificación. Esto permite aplicar medidas correctivas en caso de que los objetivos no se estén logrando (Gary, A. 2021).

1.2.2. Mapa de procesos

Según Ramos, G. (2021), los mapas de procesos identifican los segmentos clave de la cadena de valor y representan los macro procesos que permiten a las organizaciones alcanzar su misión, visión y objetivos. Estos procesos se clasifican en tres categorías:

- a) Macro procesos gobernantes, que en las entidades públicas se destina a formular políticas y planes estratégicos y cuya ejecución está a cargo de la alta dirección.
- b) Macro procesos sustantivos, que comprenden los procesos fundamentales que permiten a la entidad pública cumplir con su misión y objetivos estratégicos.
- c) Macro procesos adjetivos, que incluyen los procesos que respaldan a los gobernantes, a los sustantivos, para lo cual integran recursos humanos y materiales, actividades administrativas, contables y de comunicación.

El mapa de procesos es esencial en la gestión organizacional, ya que ayuda a definir claramente los procesos estratégicos, los que agregan valor y los de apoyo en las entidades públicas (Soto, A. 2022).

1.2.3. Proceso de control

El control es un proceso empleado para verificar el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados según los lineamientos establecidos para la organización (Díaz, A. 2021). El control tiene lugar en varios niveles de responsabilidad y está relacionado con la dinámica de los procesos y sistemas de informáticos y de comunicación (González, S. 2020). El control puede asegurar el buen uso de recursos, brindar una seguridad razonable y permitir

la implementación de medidas oportunas ante riesgos relacionados con procesos y resultados (Ramírez, G. 2022).

1.2.4. Evaluación de la gestión

La evaluación de la gestión proporciona un entorno para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes operativos anuales (Bautista, F. y Delgado, B. 2020). Este proceso implica la interacción de diversos recursos, como los humanos, físicos, materiales y financieros, utilizando indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Además, se pueden incluir juicios de valor, ya sean explícitos o implícitos, que se comparan con patrones de referencia definidos (Dávila, E. 2022).

1.2.5. Utilización de indicadores

Según Arosemena, E. (2022) los indicadores son herramientas clave que establecen la relación entre diferentes variables, ya sean cuantitativas o cualitativas. Sirven para monitorear, controlar y evaluar el desempeño de los resultados obtenidos en la prestación de servicios (Chávez, Z. 2023).

Los componentes esenciales de estos indicadores incluyen:

Ilustración 7.

Componentes de los indicadores



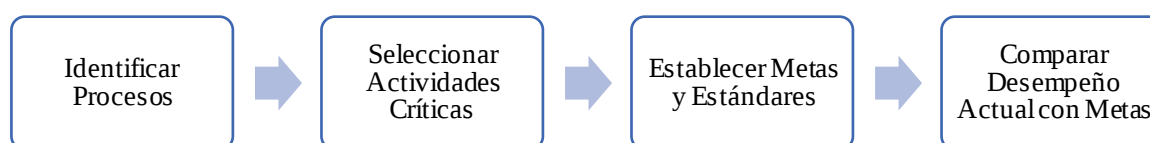
Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Arosemena, E. 2022).

La correcta utilización de indicadores permite clarificar y definir con precisión los objetivos e impactos asociados a productos y servicios, facilitando la evaluación de programas y procesos específicos (Alarcón, G. y Alarcón, P. 2020). Su estructura, que incluye medidas, índices, estándares y metas, proporciona información de utilidad para

analizar y describir el rendimiento. Esta información permite el monitoreo y la supervisión, a fin de contribuir a una inspección sistemática que apoya la administración óptima en organizaciones públicas o privadas. El diseño de indicadores es esencial para asegurar el rendimiento en las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Su propósito es medir la eficacia, eficiencia y calidad de las operaciones (Alarcón, G. y Alarcón, P. 2020). Pasos para diseñar indicadores:

Ilustración 8.

Formulación de los indicadores



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Alarcón, G. y Alarcón, P. 2020).

Los indicadores son herramientas que se emplean para monitorear el progreso de programas y proyectos, gracias a que proporcionan información que permite evaluar el desempeño y tomar correctivas cuando sea necesario (Dávila, E. 2022). Es importante considerar diferentes dimensiones de desempeño al diseñar indicadores para asegurar una medición de los resultados idónea. Un ejemplo de indicadores son los indicadores clave de desempeño (KPI).

1.2.6. Plan estratégico

Los planes estratégicos son herramientas fundamentales que guían a las organizaciones hacia la mejora de sus procesos y resultados, alineándose con los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República (2008). Estos planes definen programas y estrategias que incorporan sistemas de gestión por procesos.

Estos planes son elaborados por la alta dirección a través de decisiones estratégicas, creando un marco temporal que permite alcanzar la posición deseada en el mercado

(Santistéban, A. 2023). Como instrumentos de gestión, las organizaciones emplean diversas metodologías para definir objetivos estratégicos, programas, proyectos y actividades, complementados por indicadores y metas para un periodo específico. Todo esto se fundamenta en un diagnóstico interno y externo y en la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos (Calle, A. y Gurumendi, E. 2020).

1.2.7. Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa es esencial para su funcionamiento. Se refiere a cómo se organizan las diferentes áreas y tareas dentro de la empresa para cumplir con sus objetivos (Kahatapitiya, L. 2021). Esto incluye definir los roles y responsabilidades de cada uno y la forma en la que se comunican entre sí.

Cada empresa debe crear una estructura que se adapte a su tipo de trabajo y necesidades (Delgado, Z. 2023). La estructura debe ayudar a establecer los roles y facilitar la colaboración entre los equipos. Una buena organización permite que la empresa funcione de manera eficiente y logre sus metas.

1.2.8. Gestión de procesos administrativos en entidades públicas

Las entidades públicas son organizaciones estatales creadas por ley para ejercer funciones públicas y administrar recursos destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad (Sanchez, J. y Martínez, G. 2021).

Son organismos de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en su gestión. Su financiamiento proviene generalmente de ingresos del Estado y se enfocan en ofrecer servicios o bienes de interés público (Palacios, Á. 2020). Además, están reguladas por legislación específica que define sus objetivos, ámbito de acción y limitaciones, actuando como organismos administrativos responsables de funciones específicas en coordinación con un ente rector (Alarcón, N. et al. 2023).

1.2.8.1.Servicio público

En la Ley Orgánica del Servicio Público, Artículo 1, se establecen principios fundamentales como calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, igualdad, racionalidad, responsabilidad, transparencia y universalidad, promoviendo la interculturalidad y la no discriminación (LOSEP, 2010). Además, la Constitución de la República, en su Artículo 227, define que la Administración Pública es un servicio a la colectividad regido por principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Enmarcados en lo estipulado en la carta magna, los servicios públicos deben utilizar herramientas que garanticen la eficacia y eficiencia, centrándose en el beneficio de la sociedad y el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

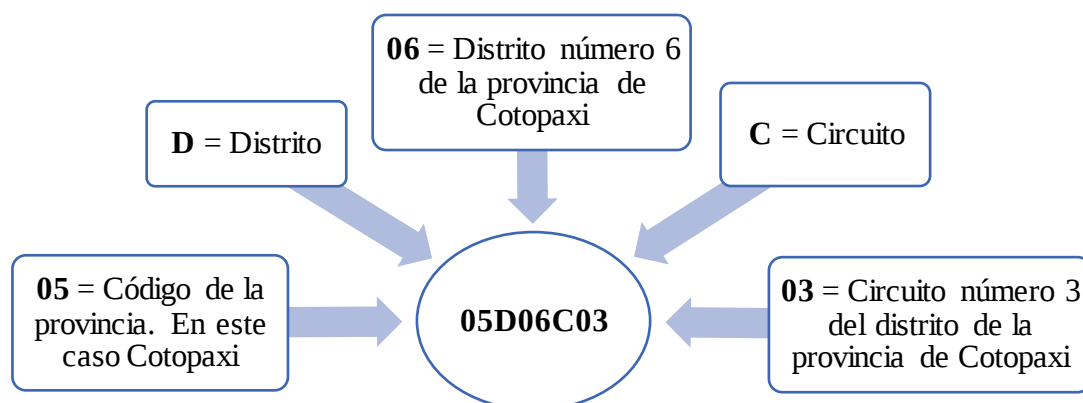
1.2.8.2.Distritos educativos

Un distrito educativo es una división administrativa que normalmente abarca el área de un cantón o un grupo de hasta cuatro cantones. Cada distrito puede incluir de uno a 28 circuitos educativos. Su función es ofrecer servicios educativos de manera accesible para la comunidad, siguiendo las pautas establecidas por el Ministerio de Educación y la planificación del Nivel Zonal, (Ministerio de Educación, 2024).

Cada distrito cuenta con una Unidad Administrativa Distrital ubicada en su cantón. En cantones grandes, como Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo y Ambato, las direcciones distritales están organizadas en varias parroquias (Ministerio de Educación, 2024). Para identificar cada distrito y sus circuitos, se les asigna un código, como, por ejemplo, 05D05C03.

Ilustración 9.

Código para identificar el distrito educativo



Nota. Elaboración propia, de acuerdo a la investigación del autor (Ministerio de Educación, 2024).

El Ministerio de Educación, a través de sus 9 Coordinaciones Zonales, está trabajando en la construcción, mobiliario y equipamiento de las Unidades Administrativas Distritales en todo el país, según los cronogramas establecidos. Actualmente, muchas Direcciones Distritales ya están operando en nuevas instalaciones (Ministerio de Educación, 2024).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipos de investigación

La presente investigación se enmarca en un nivel descriptivo y relacional. El nivel descriptivo según Ochoa, J. y Yunkor, Y. (2020) se orienta en analizar la información de cada variable de estudio de forma individual, desde un enfoque cuantitativo. En el presente caso, el nivel descriptivo permite detallar y caracterizar el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. Además, este nivel posibilita la recolección de información sobre la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la identificación de las fortalezas y debilidades del modelo actual.

Por otro lado, de acuerdo a Reyes, E. (2022) el alcance relacional de la investigación permite establecer conexiones y relaciones entre las variables del estudio, como la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los directores y docentes. Esto es fundamental para comprender la manera en que el modelo de gestión incide en los resultados obtenidos y también en la satisfacción de los usuarios.

2.2. Enfoque de investigación

La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, destinado al análisis del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. Este enfoque mixto permitió combinar un análisis cualitativo con la amplitud del análisis cuantitativo.

El enfoque cualitativo se desarrolló a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas con directivos, personal administrativo y usuarios de la Dirección Distrital. Según Hernández, S. et al. (2014), la aplicación de una investigación cualitativa es apropiado para comprender las percepciones y las experiencias de los participantes.

Este enfoque permite obtener información sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes respecto al modelo de gestión, así como identificar aspectos subjetivos y contextuales que pueden no ser captados a través de métodos cuantitativos. En este sentido, las entrevistas ofrecen una comprensión sobre las dinámicas internas del modelo y permiten detectar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora.

Por otra parte, el componente cuantitativo se abordó mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a una muestra representativa de los beneficiarios del servicio, como directores y docentes de las unidades educativas adscritas, para recolectar datos objetivos relacionados con la eficiencia operativa y la calidad del servicio del modelo de gestión. De acuerdo con Hernández, S. et al. (2014), el enfoque cuantitativo facilita la medición y comparación de variables, a través de análisis estadísticos para establecer relaciones que respalden las hipótesis de la investigación.

El enfoque cuantitativo permitió medir de forma objetiva a las variables, en el marco de la eficiencia operativa y la calidad del servicio. A través de los datos recopilados, fue posible realizar un análisis estadístico que respalde o refute la afirmación formulada en la hipótesis de la investigación.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental y se caracteriza por la observación directa de los procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. De acuerdo a Indu, P. y Vidhukumar, K. (2019), en un diseño no experimental, las variables no se manipulan; en su lugar, se observa y analiza la realidad tal como ocurre, con el objetivo de examinar y describir los procesos sin intervención directa en su funcionamiento.

Este diseño permite evaluar el modelo de gestión de procesos administrativos en su estado actual, mediante valoración de la eficiencia operativa y la calidad del servicio en la

Dirección Distrital. La observación directa, complementada con la aplicación de encuestas y entrevistas, facilita la recolección de datos genuinos y permite un análisis de las prácticas administrativas y de su impacto en los beneficiarios del servicio, como los directores y docentes de las unidades educativas.

2.4. Modalidad de la investigación

La investigación se desarrolla bajo una modalidad bibliográfica y de campo, a través de la combinación del análisis de información teórica con el trabajo de recopilación de la información directa, para lograr una comprensión completa del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación.

Según Reyes, E. (2022) la modalidad bibliográfica implica la revisión de fuentes como libros, artículos científicos, estudios previos, normativas y documentos administrativos. A través de la revisión bibliográfica se recaban los conceptos que sirven de base para el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

La modalidad de campo se centra en la recolección de información directamente en la Dirección Distrital 18D05 mediante entrevistas, encuestas y observación directa. Esta fase permite obtener datos sobre el funcionamiento y percepción del modelo de gestión de los procesos administrativos, así como de su impacto en la eficiencia y calidad del servicio. La modalidad de campo permite contextualizar los hallazgos teóricos, mediante la valoración de los procesos administrativos y la percepción que tiene los beneficiarios del servicio, como son los directores y docentes de las unidades educativas adscritas.

2.5. Métodos de investigación

Para esta investigación se han seleccionado los siguientes métodos de acuerdo con la naturaleza de los objetivos planteados y la orientación de la investigación hacia la evaluación y del modelo de gestión administrativo:

El método deductivo permite partir de teorías y conceptos generales sobre modelos de gestión administrativa y aplicarlos al contexto específico de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro. De acuerdo a Finol, M. y Vera, J. (2020) este método contribuye a analizar los principios y marcos teóricos establecidos en la literatura sobre administración pública y gestión de procesos, como base para comprender el funcionamiento y estructura del modelo actual en la Dirección Distrital. A través de este método, se busca identificar la manera en que los principios generales de eficiencia operativa y calidad del servicio se manifiestan en la práctica.

Este método combina el análisis de elementos individuales y su síntesis para formar una visión integrada del modelo de gestión. A través del análisis, se descompone el modelo de gestión en enfoque estratégico, eficacia y eficiencia organizacional, políticas de calidad del servicio, cultura organizacional e innovación y mejora continua. De manera similar los procesos administrativos se valoran a través de las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. De esta manera se procura comprender y evaluar el impacto en la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

Según Hernández, R. et al. (2014), la población es el conjunto total de individuos, objetos o eventos que comparten una serie de características y de las cuales el investigador busca obtener información para realizar inferencias sobre un fenómeno particular. En este estudio, la población estuvo conformada por los 500 individuos que figuran, en calidad de funcionarios y trabajadores, en el distributivo de remuneraciones del mes de octubre de 2024 de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación.

Esta población incluyó a todos los usuarios del sistema de gestión administrativa, entre los que se encuentran las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios

de las instituciones educativas adscritas a la Dirección Distrital; el objetivo se centró en obtener una cobertura amplia y representativa de los actores involucrados. A continuación, se presenta el detalle de la modalidad de contrato laboral de los funcionarios de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación que conforman la población:

Tabla 1.

Funcionarios de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación

Detalle	Modalidad Laboral	N°
Distributivo de Remuneraciones Personal Régimen LOEI	Nombramiento Definitivo	333
	Nombramientos Provisionales	45
	Contratos Ocasionales	80
Distributivo de Remuneraciones Personal Régimen LOSEP	Nombramiento Definitivo	14
	Nivel Jerárquico Superior	1
	Contratos Ocasionales	9
Distributivo de Remuneraciones Personal Régimen Código de Trabajo	Contrato Colectivo	18
Total		500

Fuente. Unidad Administrativa Financiera. Distributivo de remuneraciones de septiembre de 2024.

2.6.2. *Muestra*

La muestra, definida por Hernández, R. et al. (2014) como un subconjunto representativo de la población, es seleccionada con el propósito de analizar las características del grupo completo de una manera práctica y eficiente. Para este estudio, la muestra constó de 110 participantes, establecidos mediante un muestreo por conveniencia, es decir, un muestreo no probabilístico que selecciona a los participantes en función de su accesibilidad, disponibilidad y disposición (Hernández-González, O. 2021). En este sentido, la muestra se dividió en dos subgrupos de acuerdo con los instrumentos.

Para la encuesta se consideró la participación de 100 individuos, entre autoridades y docentes de las instituciones educativas adscritas, quienes son usuarios del servicio de gestión administrativa de la Dirección Distrital. Este grupo permitió obtener información inherente a la eficiencia y calidad del servicio brindado por el modelo de gestión, gracias a

que reflejó la percepción de los usuarios que interactúan directamente con los procesos administrativos.

Por otra parte, para la entrevista se considera la participación de tres líderes representantes de las unidades administrativas que componen la Dirección Distrital y siete rectores de instituciones educativas, quienes representan a los usuarios con mayor conocimiento de los procesos. Las entrevistas proporcionan una visión profunda de las fortalezas y debilidades del modelo desde la perspectiva de los responsables de su operación, así como de los usuarios con un enfoque más institucional.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de datos se han seleccionado dos técnicas principales: la encuesta y la entrevista, cada una con instrumentos específicos y estructurados para capturar datos tanto cuantitativos como cualitativos.

2.7.1. Encuesta

La encuesta está dirigida para los usuarios de la Dirección Distrital, específicamente autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios de las instituciones educativas adscritas a la Dirección Distrital, con el fin de evaluar su percepción sobre el modelo de gestión de procesos administrativos implementado.

El cuestionario conformado por 11 preguntas, engloba a 21 ítems y estuvo dirigido a los usuarios de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro. La estructura del cuestionario está organizada en variables y dimensiones referentes al modelo de gestión y a los procesos administrativos de la institución. Cada sección contiene preguntas e ítems que abordan las principales áreas de la gestión, direccionadas a recabar información acerca de la percepción de los usuarios sobre los procesos administrativos.

La variable independiente Modelo de Gestión se aborda a través de ítems que evalúan la visibilidad y efectividad del modelo de gestión dentro de la Dirección Distrital. En esta sección, se incluye una pregunta sobre la percepción de los encuestados acerca de la existencia del modelo de gestión, seguida de ítems que indagan sobre diversas dimensiones relacionadas con este modelo, como el enfoque estratégico, la cultura organizacional, la eficacia y eficiencia organizacional, las políticas de calidad del servicio, y la innovación y mejora continua. Cada una de estas dimensiones se evalúa a partir de ítems creados en función de estudios y teorías previas, lo que garantiza que las preguntas estén fundamentadas en el estado del arte actual en el campo de la gestión organizacional.

En la variable dependiente Procesos Administrativos, se incluye una pregunta sobre la percepción de los encuestados respecto a si los procesos administrativos contribuyen a una atención adecuada a los usuarios. Para la valoración de esta variable, se presentan varias dimensiones que exploran diferentes aspectos de los procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.

Análisis de fiabilidad de la encuesta con el Alfa de Cronbach

Se calculó el Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la encuesta aplicada a los usuarios de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro. Esta medida estadística es utilizada para evaluar la consistencia interna de los ítems de un instrumento de recolección de datos, con el fin de garantizar que las respuestas reflejen coherencia en la percepción de los encuestados sobre los aspectos evaluados (Nina-Cuchillo & Nina-Cuchillo, 2021). El cálculo del Alfa de Cronbach se realizó a partir de los datos obtenidos en una prueba piloto aplicada a una muestra de 10 participantes, a través de aplicación de la siguiente fórmula:

$$\frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right)$$

Donde:

- K es el número de ítems del cuestionario (19).
- $\sum V_i$ es la suma de las varianzas individuales de los ítems (8.06).
- V_t es la varianza de los totales (25.88).

$$\frac{19}{19-1} \left(1 - \frac{8.06}{25.88} \right) = 0.7268$$

El valor calculado del Alfa de Cronbach es 0.73, indica la existencia de una buena fiabilidad interna del instrumento. Un valor superior a 0.70 implica que el cuestionario posee una consistencia aceptable para medir las dimensiones planteadas. Por consiguiente, se puede afirmar que el resultado obtenido respalda la idoneidad del cuestionario para evaluar las percepciones de los usuarios respecto a las dimensiones del modelo de gestión (cultura organizacional, eficacia y eficiencia, políticas de calidad, innovación y mejora continua); así como también para las dimensiones de los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control). Esto garantiza que los ítems del instrumento están relacionados entre sí y reflejan de manera consistente las características evaluadas. Por consiguiente, el cuestionario se considera fiable para su aplicación en la muestra previamente establecida.

2.7.2. Entrevistas semiestructuradas

Para complementar los datos cuantitativos, se realizaron entrevistas semiestructuradas de forma presencial. Estas entrevistas estarán dirigidas tanto a los líderes representantes de las unidades administrativas de la Dirección Distrital como también a los rectores de las unidades educativas (usuarios del servicio). Se utilizarán dos guías de entrevista distintas, cada una con cinco preguntas abiertas que permiten a los entrevistados expresar de forma detallada sus experiencias, percepciones y sugerencias del tema. En el caso de los líderes representantes de las unidades administrativas de la Dirección Distrital,

se investigará la percepción interna sobre la gestión y funcionamiento del modelo de procesos, mientras que para los rectores de las unidades educativas se busca conocer su nivel de satisfacción y posibles áreas de mejora. La estructura semiestructurada permite explorar temas en profundidad, fomentando respuestas detalladas y reflexivas.

2.8. Procedimiento de recolección de la información

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en varias etapas para asegurar que los datos obtenidos sean relevantes y representativos.

En primer lugar, se planificó la recolección de datos, se definieron los tiempos y lugares para aplicar tanto las encuestas como las entrevistas. Los funcionarios y usuarios fueron contactados previamente para programar las entrevistas y encuestas en horarios en los que su participación sea posible.

En segundo lugar, se procedió a la aplicación de las encuestas administradas presencialmente a 100 autoridades y docentes de las instituciones educativas adscritas a la Dirección Distrital. Cada participante recibió una breve inducción sobre la manera en la que deben participar. Posteriormente, completarán el cuestionario en un ambiente adecuado que favorezca la concentración y honestidad en las respuestas.

Posteriormente se aplicarán las entrevistas, las cuales se llevarán a cabo de manera presencial en las instalaciones de la Dirección Distrital. Se entrevistará a siete rectores de instituciones educativas y a tres representantes de las unidades administrativas de la Dirección. Cada entrevista será guiada por la respectiva guía de preguntas abiertas, y la entrevistadora tomó notas detalladas para captar de forma fiel las opiniones y perspectivas expresadas. Además, se mantuvo un ambiente de confianza que permita a los entrevistados compartir sus opiniones y sugerencias de manera abierta y sincera.

2.9. Procesamiento de la información

El análisis de los datos recolectados se realizó en tres etapas principales, distinguiendo entre los datos cuantitativos y cualitativos.

El procesamiento de los resultados de la encuesta se llevó a cabo mediante análisis estadísticos descriptivos y relacionales. Cada opción de respuesta en la escala Likert se transformó en un valor numérico. Los resultados de cada ítem fueron tabulados en una matriz de datos y presentados en gráficos de sectores. Posteriormente, se analizó la relación entre el modelo de gestión y la eficacia de los procesos administrativos, mediante la aplicación de la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson. Este análisis estadístico facilitó la identificación de tendencias en las percepciones de los usuarios.

Análisis de contenido de las entrevistas, a partir de la información cualitativa obtenida recopilada, las cuales serán procesadas mediante un análisis de contenido. Las respuestas fueron organizadas y clasificadas en categorías temáticas de acuerdo con los aspectos del modelo de gestión tratados en las preguntas. Esta técnica permitió identificar temas recurrentes y emergentes en las respuestas, así como analizar las percepciones y experiencias detalladas de los entrevistados sobre el modelo de gestión de procesos administrativos.

Finalmente, se realizó la integración y triangulación de datos, que se llevó a cabo una triangulación de datos para integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos. Esta combinación permitió validar los resultados, con el objeto de proporcionar una visión completa y profunda del impacto del modelo de gestión en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios administrativos en la Dirección Distrital.

Con este procesamiento, los datos obtenidos contribuyeron a responder a los objetivos de la investigación, así como a identificar las fortalezas y debilidades del modelo actual con miras a la formulación de estrategias de mejora.

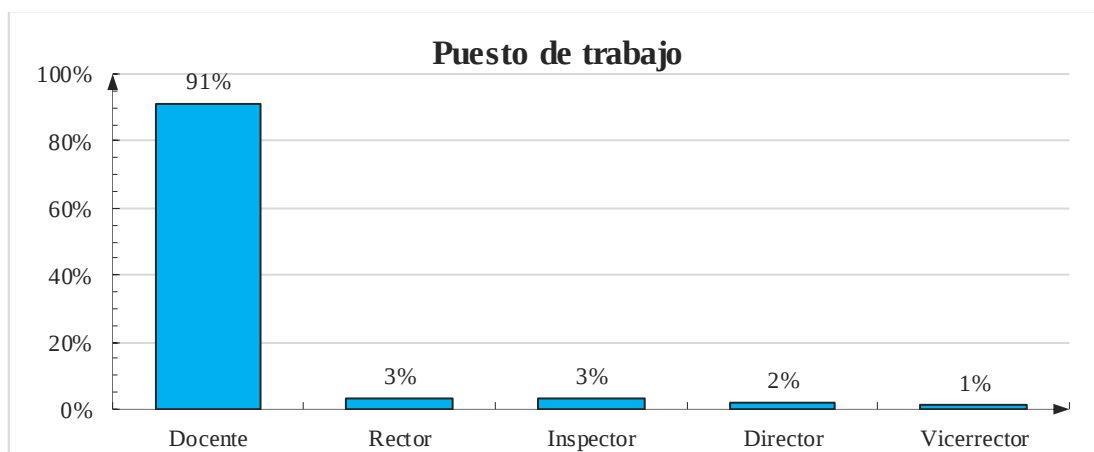
CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos informativos

En los siguientes apartados se presenta el detalle de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta dirigida a los usuarios de la Dirección Distrital, específicamente autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios de las instituciones educativas adscritas a la Dirección Distrital. La matriz de datos completos consta en el presente documento. Los datos informativos referentes al puesto de trabajo de los encuestados se presentan en la ilustración 10.

Ilustración 10.

Puesto de trabajo de los encuestados



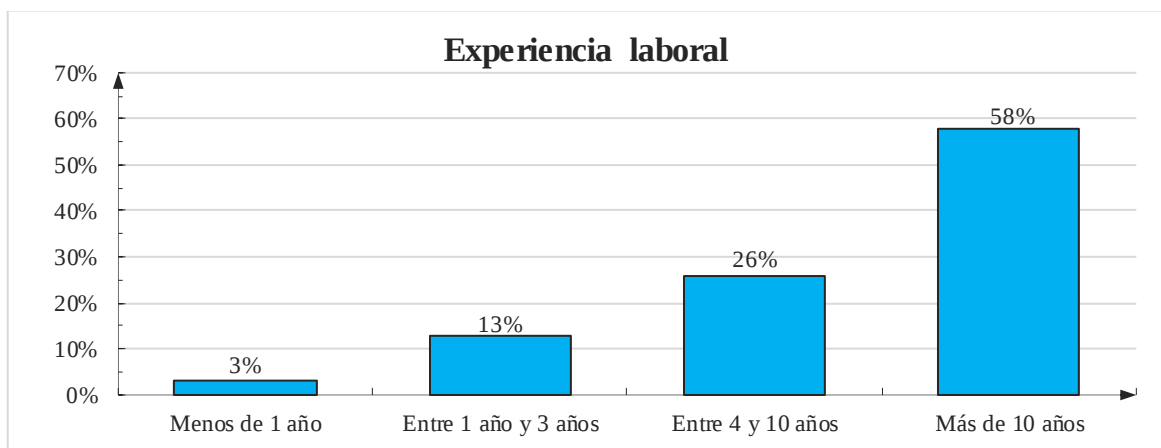
Nota. Elaboración propia.

La gran mayoría de los encuestados (91% del total) son docentes, lo que demuestra una amplia participación del personal educativo en la evaluación del modelo de gestión administrativa. La representación de rectores, vicerrectores, inspectores y directores es mínima, hecho que se debe a una menor proporción de usuarios que ocupan esos cargos. Esta distribución implica que a través de la encuesta se reflejó principalmente la perspectiva de los usuarios docentes.

La información acerca de la experiencia laboral de las personas encuestadas, se dan a conocer en la ilustración 11.

Ilustración 11.

Experiencia laboral de los encuestados



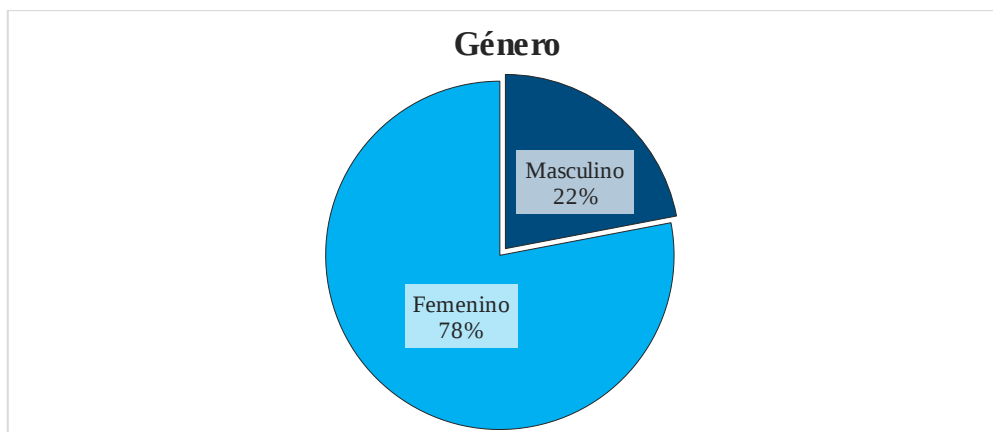
Nota. Elaboración propia.

La mayoría de los participantes (58% del total) poseen más de una década de experiencia laboral, una cuarta parte de los encuestados cuentan con entre 4 y 10 años de experiencia y solamente una pequeña proporción de participantes tienen a lo sumo 3 años de experiencia. En vista de la información mostrada en el gráfico anterior, se observa que la mayoría de los encuestados cuentan con experiencia en sus puestos de trabajo, lo que implica que deben tener una percepción real de la situación.

El género de las personas que formaron parte de la encuesta se expone en la ilustración 12.

Ilustración 12.

Género de los encuestados



Nota. Elaboración propia.

La gran mayoría de los participantes (78%) son mujeres, lo que refleja que la mayoría de usuarios de la Dirección Distrital son de género femenino. Por otro lado, los encuestados son hombres, representan una proporción menor dentro del grupo.

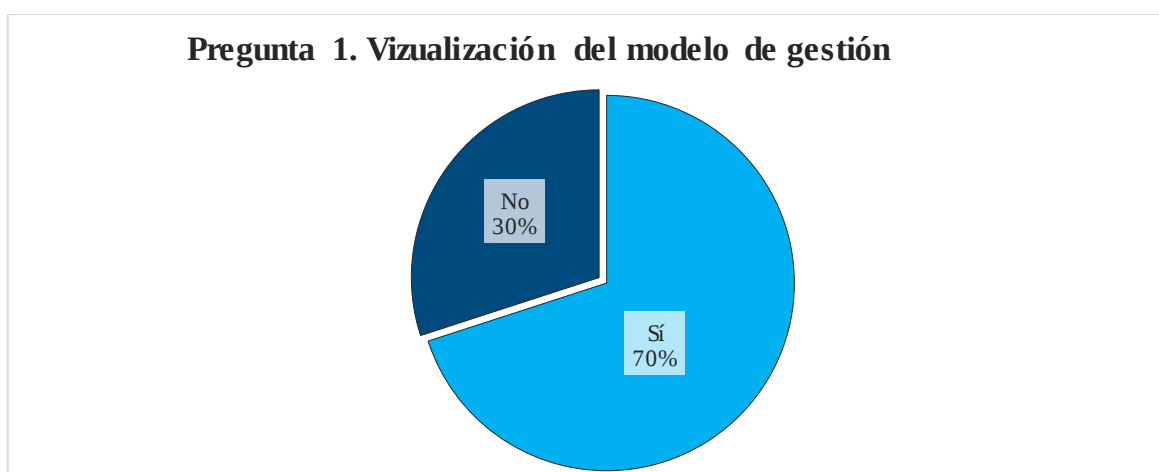
3.2. Modelo de gestión

Las respuestas de la pregunta 1 de la encuesta se representan en la ilustración 13.

1. ¿Desde su percepción, es visible la existencia de un modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro?

Ilustración 13.

Visualización del modelo de gestión



Nota. Elaboración propia.

El 70% de los participantes considera visible la existencia de un modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, lo que indica una percepción mayoritaria

de estructura y organización en los procesos administrativos. El resto de los encuestados no percibe la presencia de dicho modelo, lo que indica que existe un segmento que no reconoce la implementación del mismo, lo cual podría indicar la presencia de áreas de mejora en la comunicación o aplicación del modelo.

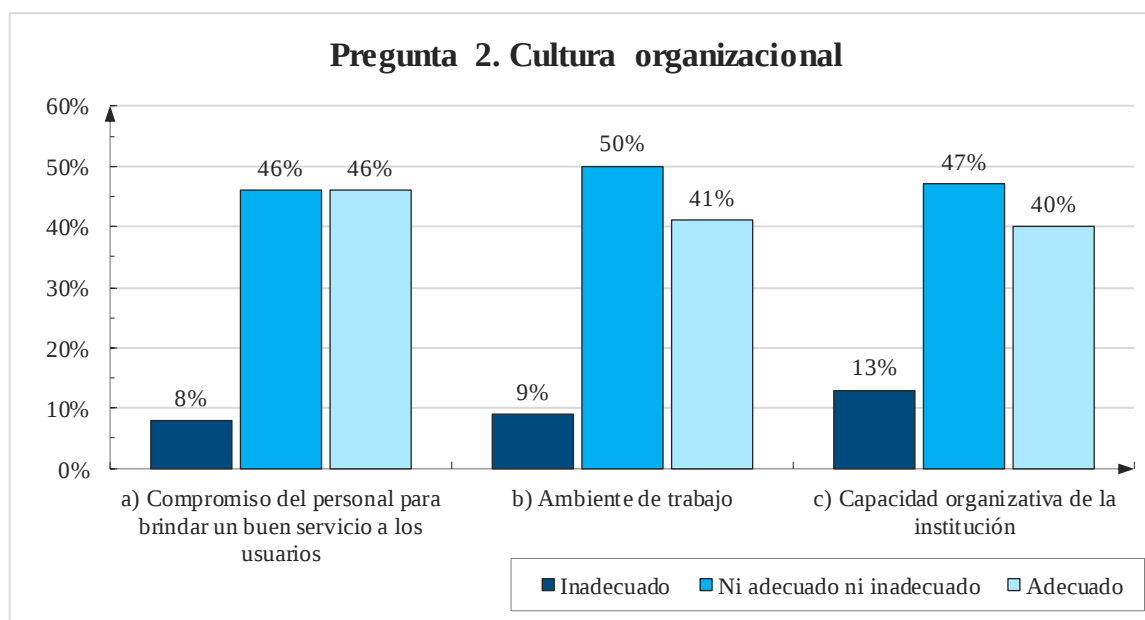
La información sobre la pregunta 2 de la encuesta, para los ítems a), b) y c), se indica en la ilustración 14.

2. ¿Cómo valora Usted la cultura organizacional de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

- a) Compromiso del personal para brindar un buen servicio a los usuarios.
- b) Ambiente de trabajo.
- c) Capacidad organizativa de la institución.

Ilustración 14.

Cultura organizacional



Nota. Elaboración propia.

La encuesta sobre la cultura organizacional de la Dirección Distrital revela que casi la mitad (46%) de los encuestados consideran como adecuado el compromiso del personal para ofrecer un buen servicio, mientras que igual proporción de encuestados mantiene una

postura neutral y son pocos quienes lo ven como inadecuado. En cuanto al ambiente de trabajo, la proporción es casi equitativa entre quienes lo perciben como adecuado y quienes dicen que no es ni adecuado ni inadecuado y solamente pocos lo perciben como inadecuado. Respecto a la capacidad organizativa, también la percepción se divide entre las mismas dos alternativas que en el caso anterior. Estos resultados indican que existe una percepción favorable respecto a las dimensiones que conforman la cultura organizacional.

Estos hallazgos concuerdan con lo señalado por Millán-Gómez, M. (2021), quien complementariamente destaca que la profesionalización en la administración pública enfrenta retos como la reducción la incertidumbre en la permanencia del personal de labores. No se debe olvidar que existe una alta proporción de respuestas de ni adecuado ni inadecuado, lo cual podría evidenciar que la dirección de la institución aún debe fortalecer sus estrategias fortalecer la cultura dentro de la organización.

En el ámbito público a menudo existen limitaciones presupuestarias y condiciones laborales que pueden generar ambigüedad en la percepción del entorno laboral. La gran cantidad de respuestas neutrales sugiere que muchos usuarios carecen de información suficiente para evaluar el clima laboral. La gestión del conocimiento es esencial para construir una cultura organizacional robusta y competitiva; por ello, la alta neutralidad podría señalar la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación interna y capacitación, de modo que el personal tenga mayor claridad sobre la manera en que se estructuran y utilizan estos conocimientos para mejorar los servicios.

En términos generales, existe una percepción moderadamente favorable de la cultura organizacional en la Dirección Distrital, pero también revela oportunidad de mejora en la consolidación del compromiso del personal, en la difusión y aplicación del conocimiento organizacional.

Los resultados de la pregunta 3 de la encuesta, se detallan en la ilustración 15.

3. ¿Cómo valora Usted el nivel de eficacia y eficiencia organizacional de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

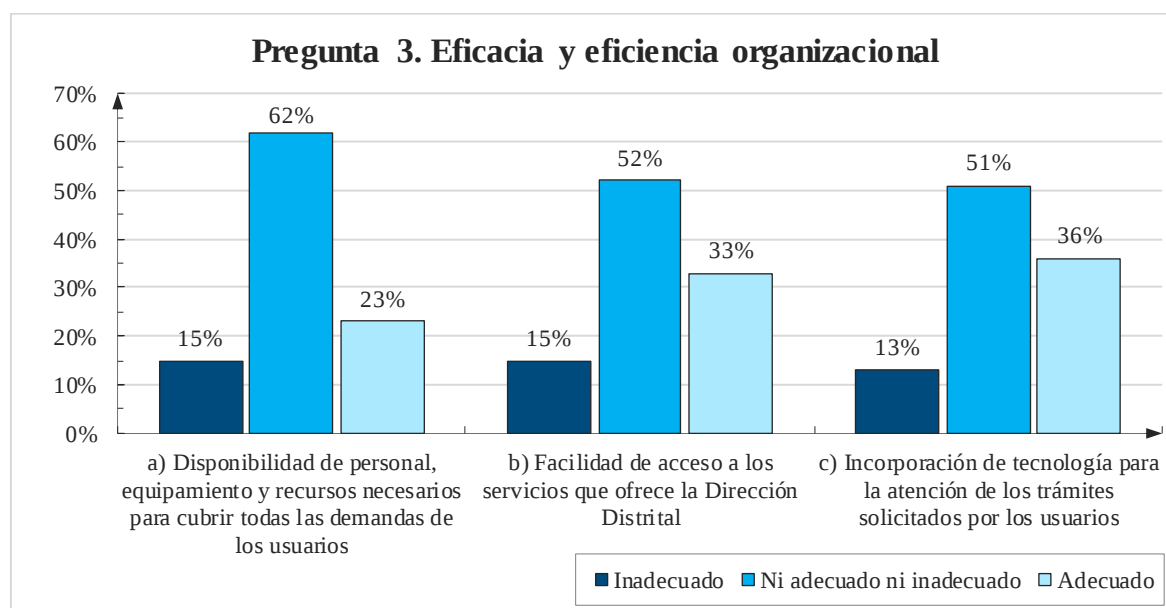
a) Disponibilidad de personal, equipamiento y recursos necesarios para cubrir todas las demandas de los usuarios.

b) Facilidad de acceso a los servicios que ofrece la Dirección Distrital.

c) Incorporación de tecnología para la atención de los trámites solicitados por los usuarios.

Ilustración 15.

Eficacia y eficiencia organizacional



Nota. Elaboración propia.

Los resultados sobre la eficacia y eficiencia organizacional de la Dirección Distrital muestran que solo una cuarta parte de los encuestados considera adecuada la disponibilidad de personal, equipamiento y recursos; mientras que un 62% se mantiene neutral y un 15% la califica como inadecuada. En cuanto a la facilidad de acceso a los servicios, la tercera parte la valora como adecuada, la mitad no se inclina por ninguna opinión y el 15% restante admite que es inadecuada. Respecto a la incorporación de tecnología, la tercera parte la ve como adecuada, la mitad se muestra indiferente y el restante 13% la juzga como inadecuada. Estos

resultados indican que existe una alta proporción de usuarios que, si bien no están en desacuerdo con el desempeño de eficiencia y eficacia de la Dirección Distrital, tampoco consideran que sea sobresaliente.

Estos hallazgos corroboran lo descrito en estudios similares, como el de Marišová, E. y Machyniak, J. et al. (2021), donde se menciona que la insuficiente financiación, la carencia de personal calificado y las limitaciones en la implementación de nuevas tecnologías son factores que usualmente afectan la eficiencia en la administración pública. En cuanto a la inversión en tecnología, su correcta implementación es fundamental para aumentar la eficiencia, pero a menudo su impacto no es percibido por los usuarios.

La información sobre la pregunta 4 de la encuesta, se muestra en la ilustración 16.

4. ¿Cómo califica Usted las políticas de calidad del servicio de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

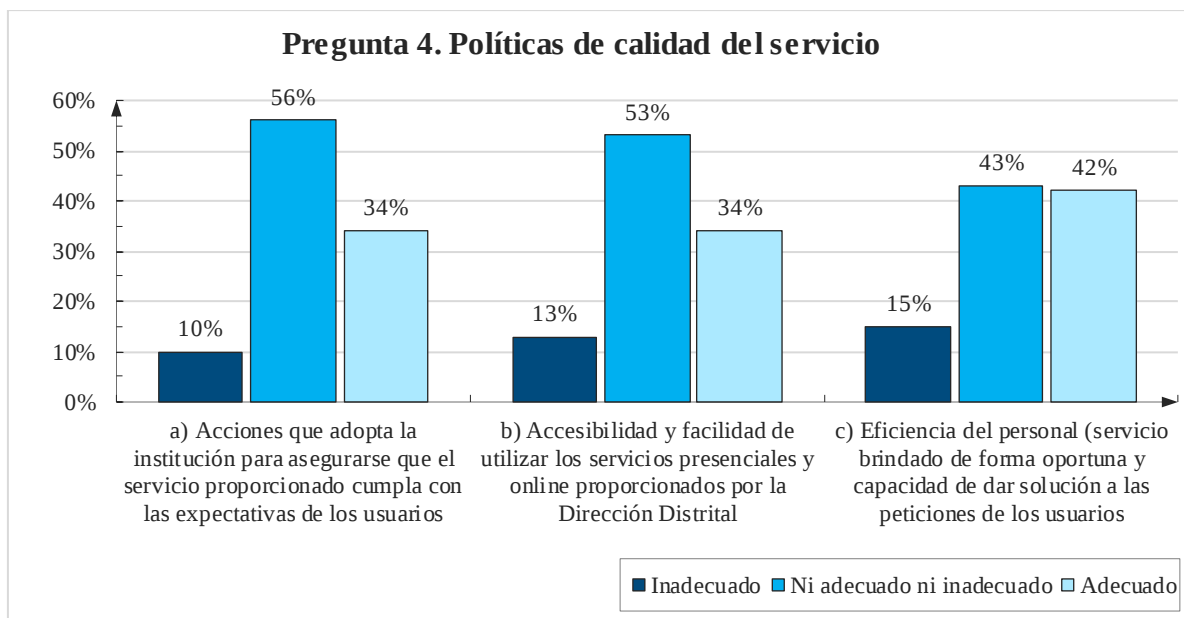
a) Acciones que adopta la institución para asegurarse que el servicio proporcionado cumpla con las expectativas de los usuarios.

b) Accesibilidad y facilidad de utilizar los servicios presenciales y online proporcionados por la Dirección Distrital.

c) Eficiencia del personal (servicio brindado de forma oportuna y capacidad de dar solución a las peticiones de los usuarios.

Ilustración 16.

Políticas de calidad de servicio



Nota. Elaboración propia.

La información sobre las políticas de calidad del servicio en la Dirección Distrital revela que una tercera parte de los encuestados considera adecuadas las acciones para cumplir con las expectativas de los usuarios, mientras que un 56% se mantiene neutral y un 10% las ve como inadecuadas. En cuanto a la accesibilidad y facilidad de uso de los servicios, la tercera parte la valora positivamente, la mitad no se inclina por ninguna opinión, y el restante 13% la percibe como inadecuada. Respecto a la eficiencia del personal, la percepción se divide equitativamente entre quienes la conciben como adecuada y los que la califican como ni de adecuada ni inadecuada, mientras que el 15% restante la juzgan de inadecuada. Estos resultados proponen una percepción moderadamente buena acerca de las políticas de calidad, aunque el hecho que varias personas no la califican bien ni mal, de entender que se requiere mejorar las políticas de calidad del servicio, de manera que las acciones que se llevan a cabo sean más visibles para los usuarios.

Aunque existe una proporción de usuarios que percibe de manera favorable algunos aspectos de las políticas de calidad, otra cantidad similar se mantiene en una posición escéptica, hecho que podría estar relacionado con la naturaleza intangible de la calidad del servicio, que según Izquierdo-Espinosa, J. (2021) depende de la percepción individual sobre

la satisfacción de sus expectativas y la facilidad con la que pueden acceder a los servicios requeridos. La dificultad inherente para medir y estandarizar la calidad de servicios públicos, que ha sido discutida en la literatura, podría explicar que muchos encuestados no logren emitir una valoración positiva, dado que el concepto de calidad se ve influido por múltiples factores, tales como la eficiencia de la atención, la capacitación del personal y la infraestructura digital.

La evidencia científica resalta que la implementación de modelos como SERVQUAL ha permitido evaluar la calidad del servicio en contextos privados y públicos, aunque en el sector público aún no se cuenta con un instrumento normalizado para ello (Izquierdo, 2021). Esto sugiere que las políticas de calidad pueden estar siendo implementadas de manera inconsistente, de manera que los usuarios no perciben sus efectos de forma directa. Por lo tanto, la elevada proporción de respuestas imparciales podría indicar áreas de oportunidad para mejorar la comunicación de estas políticas, reforzar la capacitación del personal y optimizar los canales de atención, con el fin de incrementar la satisfacción del usuario.

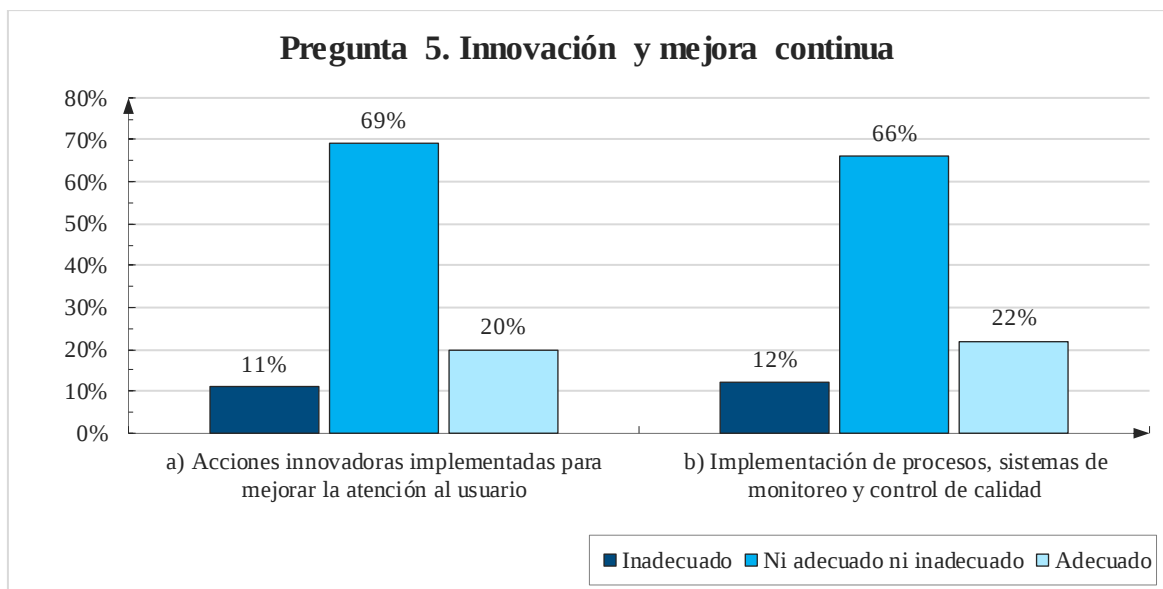
Los resultados de la interrogante 5 de la encuesta, se representan en la ilustración 17.

5. ¿Cómo califica Usted las estrategias de Innovación y mejora continua, implementadas por la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

- a) Acciones innovadoras implementadas para mejorar la atención al usuario.
- b) Implementación de procesos, sistemas de monitoreo y control de calidad.

Ilustración 17.

Innovación y mejora continua



Nota. Elaboración propia.

Con respecto a las estrategias de innovación y mejora continua en la Dirección Distrital, solo la quinta parte de los encuestados considera que son adecuadas las acciones innovadoras en la atención a los usuarios, mientras que la mayoría de los usuarios encuestados no toma una postura positiva ni negativa y un 11% ve las acciones como inadecuadas. En cuanto a la implementación de procesos y sistemas de monitoreo de calidad, una quinta parte de encuestados los valoran positivamente, la mayoría son imparciales y el 12% la percibe como inadecuada. Estos resultados indican que la mayoría no está en condición de valorar ni positiva ni negativamente a la innovación y mejora continua de la Dirección Distrital.

La alta imparcialidad podría representar que hay una falta de comunicación sobre los propósitos y beneficios de las estrategias, o en el peor de los casos puede implicar que existe una desconexión entre las acciones llevadas a cabo y las necesidades reales que tienen los usuarios. Esto último concuerda con la advertencia del Isaza-Espinosa, C. (2020) sobre la adopción acrítica de modelos globales, como los promovidos por organismos internacionales (OCDE o BID), sin adaptarlos a las particularidades institucionales o culturales.

Además, la percepción limitada de mejora en la atención al usuario y en los procesos de calidad podría indicar que las estrategias están más orientadas a cumplir con una retórica de modernización que a generar transformaciones sustanciales. Esto coincide con la observación del artículo de que la innovación en el sector público a menudo sustituye términos como reforma o cambio, pero sin alterar las prácticas arraigadas. La alta imparcialidad también sugiere que los esfuerzos no son lo suficientemente visibles para los actores involucrados, lo que refleja un discurso aun superficialmente aplicado.

3.3. Procesos administrativos

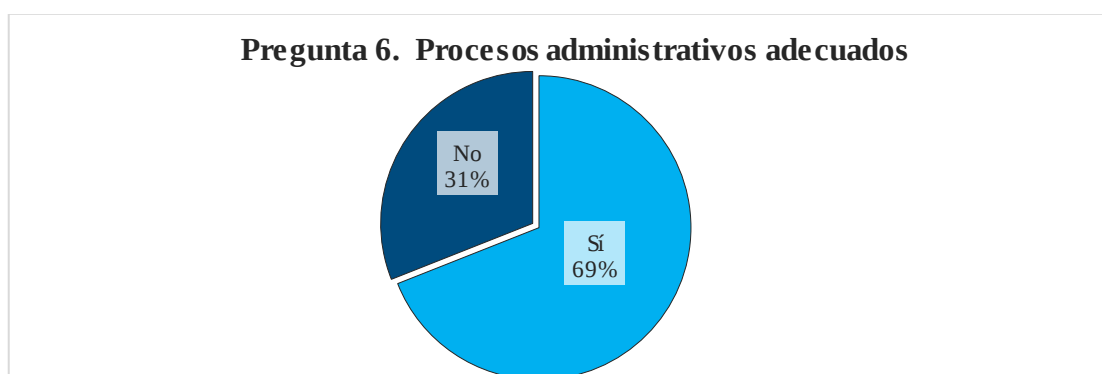
Las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta, se presentan en la ilustración 18.

6. ¿Considera usted que los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro contribuyen a que la institución brinde un servicio adecuado a sus usuarios?

El 69% de los encuestados cree que los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro contribuyen a brindar un servicio adecuado a los usuarios, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva sobre el desempeño de estos procesos. Mientras que el resto no comparte esta visión, lo cual representa que hay un segmento apreciable que percibe deficiencias en la gestión administrativa, que requieren atención y mejora.

Ilustración 18.

Procesos administrativos adecuados



Nota. Elaboración propia.

La información obtenida de la pregunta 7 de la encuesta se expone en la ilustración 19.

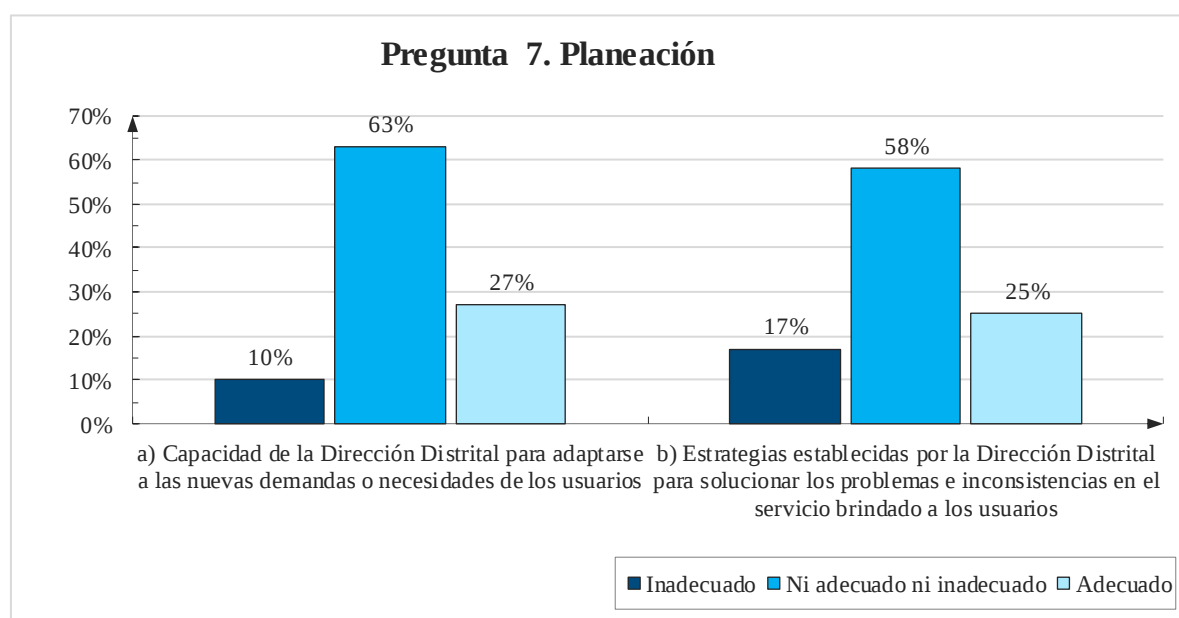
7. ¿Cómo observa Usted la planeación de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

a) Capacidad de la Dirección Distrital para adaptarse a las nuevas demandas o necesidades de los usuarios.

b) Estrategias establecidas por la Dirección Distrital para solucionar los problemas e inconsistencias en el servicio brindado a los usuarios.

Ilustración 19.

Planeación de procesos administrativos



Nota. Elaboración propia.

El 27% de los encuestados considera adecuada la capacidad de adaptación a nuevas demandas de los usuarios, mientras que un 63% se mantiene imparcial y el 10% restante la ve como inadecuada. En cuanto a las estrategias para resolver problemas en el servicio, una cuarta parte de los encuestados las valora como adecuadas, poco más de la mitad no se inclina por una opinión ni positiva ni negativa, y únicamente el 17% restante las percibe

como inadecuadas. La alta proporción de encuestados en una posición neutral representa que hay espacio para mejorar la planeación a efectos de mejorar la capacidad de resolución de problemas por parte de la administración de la Dirección Distrital.

Esta situación se corresponde con las críticas realizadas por Asitimbay, J. et al. (2020) sobre la necesidad de adoptar una planificación estratégica prospectiva. Aspectos como la falta de coordinación interna, la demora en procesos administrativos y la insuficiente capacitación del personal son obstáculos que usualmente suelen presentarse e interferir en el cumplimiento de la planeación. En el caso de la Dirección Distrital, la percepción de los encuestados refleja que las medidas adoptadas por parte de la institución carecen de visibilidad.

Por otro lado, la alta neutralidad en las respuestas podría vincularse a una falta de participación del talento humano en la toma de decisiones. La implementación de planes de capacitación continua podría ayudar a la Dirección Distrital a reducir la desconexión entre la planificación y la percepción de los usuarios o empleados.

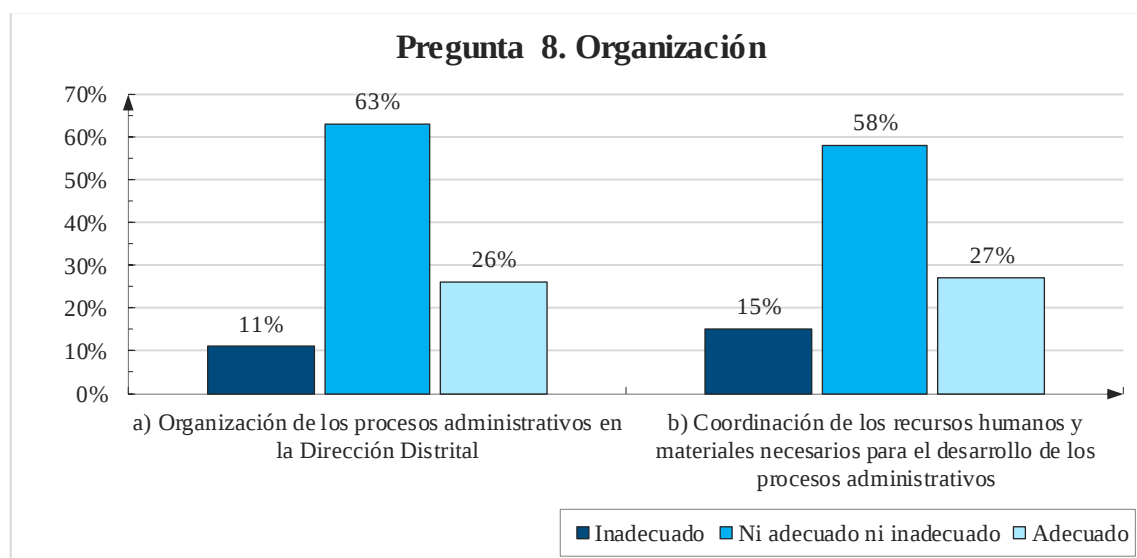
Las respuestas de la octava pregunta del cuestionario, se detallan en la ilustración 20.

8. ¿Cómo observa Usted la organización de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

- a) Organización de los procesos administrativos en la Dirección Distrital.
- b) Coordinación de los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de los procesos administrativos.

Ilustración 20.

Organización de procesos administrativos



Nota. Elaboración propia.

La información sobre la organización de los procesos administrativos en la Dirección Distrital manifiesta que la cuarta parte de los encuestados considera adecuada la organización de estos procesos, mientras que un 63% se mantiene neutral y un 11% la ve como inadecuada. En cuanto a la coordinación de recursos humanos y materiales, una cuarta parte de los encuestados la valora positivamente, un poco más de la mitad no se inclina por ninguna opinión, y el restante 15% la percibe como inadecuada. Estos resultados indican una percepción moderada, pero se reconoce la existencia de usuarios que no visualizan la organización en los procesos administrativos, hecho que amerita ponerle atención.

La baja valoración positiva podría tener que ver con una falta de integración entre las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Mendoza, V. y Moreira, J. (2021) destacan que la administración eficaz requiere una secuencia lógica y roles definidos. Si la Dirección Distrital no ha establecido una jerarquía funcional con flujos de trabajo estandarizados, esto explicaría la percepción imparcial preponderante. Además, la ausencia de métodos sistemáticos, como los propuestos por Taylor para optimizar tareas, podría generar desorden en la ejecución de procesos.

La percepción limitada del funcionamiento de la coordinación podría deberse a una insuficiente integración de recursos. Mendoza, V. y Moreira, J. (2021) sostienen que la administración implica lograr objetivos mediante el esfuerzo coordinado de personas y recursos. En ausencia de mecanismos para coordinar las capacidades del personal con las demandas operativas, se generan inconsistencias entre lo planificado y lo cumplido. La imparcialidad predominante también podría vincularse a una falta de comunicación interna, un elemento que la teoría de Fayol consideraba esencial para la cohesión organizacional.

Los datos de la interrogante 9 de la encuesta, se informan en la ilustración 21.

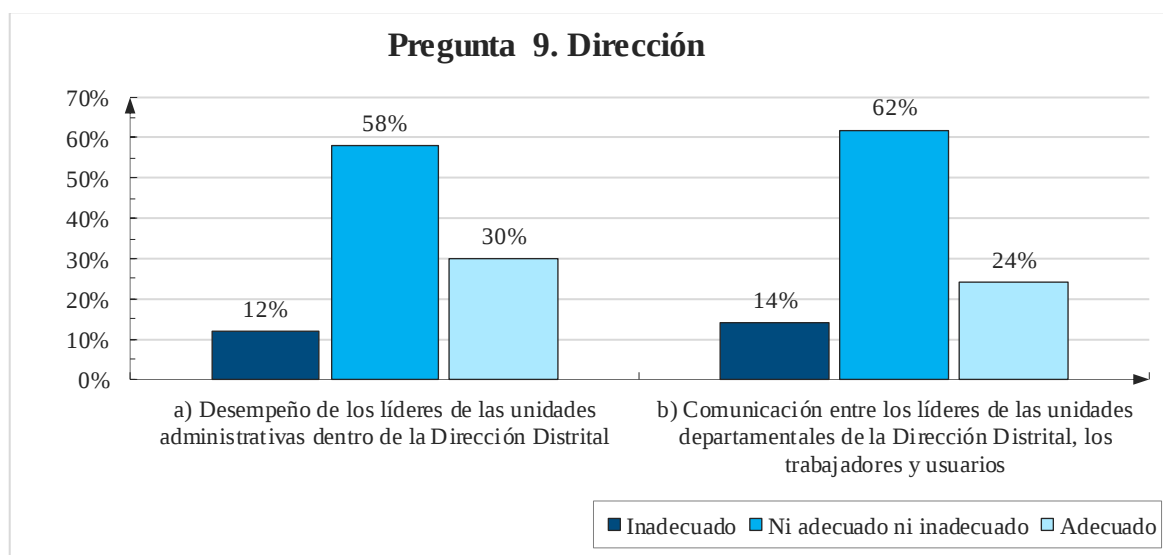
9. ¿Cómo valora Usted la dirección de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

a) Desempeño de los líderes de las unidades administrativas dentro de la Dirección Distrital.

b) Comunicación entre los líderes de las unidades departamentales de la Dirección Distrital, los trabajadores y usuarios.

Ilustración 21.

Dirección de procesos administrativos



Nota. Elaboración propia.

El 30% de los participantes considera adecuado el desempeño de los líderes de las unidades administrativas en la Dirección Distrital, mientras que el 58% no se inclina por ninguna opinión y el 12% lo ve como inadecuado. En cuanto a la comunicación entre líderes, trabajadores y usuarios, el 24% la valora como adecuada, el 62% no se inclina por ninguna opinión, y el 14% la percibe como inadecuada. Estos datos reflejan una percepción moderada, con una importante proporción de usuarios encuestados sin una opinión definida.

La baja aprobación sugiere que a los líderes les falta aplicar los principios clásicos de la administración, como son la división del trabajo y la unidad de mando, propuestos por Henri Fayol. Según Mendoza, V. y Moreira, J. (2021). La imparcialidad predominante podría indicar una falta de visibilidad en las acciones directivas con carencia de habilidades gerenciales adaptadas a las necesidades actuales, como la toma de decisiones estratégicas o la gestión de conflictos.

La percepción limitada de efectividad en la comunicación refleja una desconexión entre los niveles jerárquicos y los usuarios, un aspecto relevante en la teoría administrativa moderna. Mendoza, V. y Moreira, J. (2021) reconocen que la comunicación juega un rol trascendental en la coordinación de recursos y la alineación de los mismos con los objetivos institucionales. La imparcialidad de cerca de tres de cada cinco encuestados sugiere que, aunque existen canales formales de comunicación, estos no logran fomentar la resolución de todos los problemas. Por tanto, parece que hace falta implementar herramientas participativas, tales como reuniones periódicas y el uso de plataformas digitales.

Los resultados de la encuesta, referente a la décima pregunta, se dan a conocer en la ilustración 22.

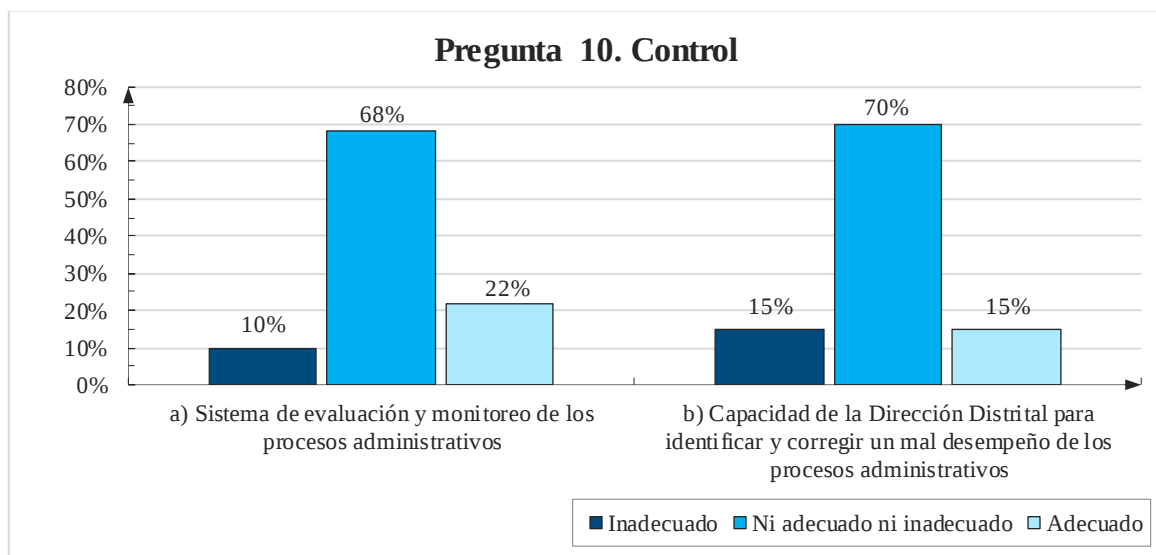
10. ¿Cómo califica Usted el control de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos?

a) Sistema de evaluación y monitoreo de los procesos administrativos.

b) Capacidad de la Dirección Distrital para identificar y corregir un mal desempeño de los procesos administrativos.

Ilustración 22.

Control de procesos administrativos



Nota. Elaboración propia.

El 22% de los participantes considera adecuado el control del sistema de evaluación y monitoreo de los procesos administrativos en la Dirección Distrital, mientras que el 68% no se inclina por ninguna opinión y el 10% lo ve como inadecuado. Por otra parte, en referencia al control de la capacidad para identificar y corregir un mal desempeño, el 15% la valora como adecuada, el 70% no se inclina por ninguna opinión, y el 15% la percibe como inadecuada.

Estos datos muestran la mayoría no las califica ni positiva ni negativamente, lo cual refleja que la gran mayoría desconoce de las acciones de control que implementa la Dirección Distrital con respecto a sus procesos administrativos. Los participantes implícitamente perciben una falta de claridad en los mecanismos de evaluación y monitoreo, y una limitada capacidad para corregir las desviaciones en el desempeño. Estas observaciones van de la mano de las conclusiones de Pérez, J. y Barbarán, H. (2021), quienes

señalan que es usual la ausencia de un control administrativo efectivo en instituciones públicas de América Latina.

En términos generales y considerando todas las preguntas de la encuesta aplicada en la Dirección Distrital, se refuerza la noción de que la incertidumbre de los usuarios implica que los procesos carecen de visibilidad y que las herramientas de seguimiento no son percibidas como accesibles o efectivas.

3.4. Asociación entre el modelo de gestión y los procesos administrativos

Se aplicó la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson para determinar la asociación de las dos variables a partir de los datos obtenidos de la encuesta, particularmente los ítems 1 y 6, inherentes a las variables modelo de gestión y variable procesos administrativos, respectivamente. En este sentido, la intención se centró en determinar si se puede rechazar la hipótesis nula de la investigación (en caso que el p-valor de la prueba Chi cuadrado sea menor que 0.05), para así aceptar la hipótesis alterna. A continuación, se presentan las tablas de contingencia y de la prueba Chi cuadrado de Pearson:

Tabla 2.

Tabla de contingencia de las variables modelo de gestión y procesos administrativos.

			Procesos administrativos		
			No	Sí	Total
Modelo de gestión	No	Observadas	19	11	30
		Esperadas	9.3	20.7	30
	Sí	Observadas	12	58	70
		Esperadas	21.7	48.3	70
	Total	Observadas	31	69	100
		Esperadas	31	69	100

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.

Resultados de la prueba Chi cuadrado.

	Chi cuadrado	Grados de libertad	p-valor
χ^2	20.9	1	< 0.001**

$n = 100$.

De acuerdo a la información de la Tabla 3, el p-valor es menor que 0.001, valor que es inferior a 0.05. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigación: “El modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro incide en los procesos administrativos, lo que repercute en la satisfacción de los usuarios”.

3.5. Análisis de las entrevistas a los funcionarios de la Dirección Distrital

A continuación, se presenta la red de categorías que guían el análisis de las entrevistas aplicadas a los funcionarios de la Dirección Distrital.

Ilustración 23.

Red de categorías para el análisis de la entrevista.



Nota. Elaboración propia.

3.5.1. Aspectos positivos del modelo de gestión

3.5.1.1. Uso de plataformas digitales

Los funcionarios destacan el uso de herramientas como SIEE y Quipux, que facilitan la gestión documental, la comunicación institucional y la administración de datos escolares. La adopción de herramientas de este tipo refleja un avance hacia la modernización de la gestión pública, alineado con los principios de la nueva gestión pública. Estas plataformas sirven para la gestión documental de los trámites atendidos en la Dirección Distrital.

3.5.1.2. Procesos de contratación pública

Según los entrevistados, los procesos de contratación siguen una lista de verificación basado en la normativa vigente, con la finalidad de garantizar transparencia y cumplimiento legal. La estandarización de los procesos de contratación mediante listas de verificación se corresponde con las teorías de gobernanza regulatoria.

3.5.1.3. Impacto en la calidad del servicio

Los funcionarios reconocen que el modelo de gestión tiene un impacto en la calidad del servicio que ofrece la Dirección Distrital a las instituciones educativas pillareñas. La percepción de los funcionarios sobre el impacto positivo del modelo en la calidad del servicio se vincula con la teoría de la calidad total (Deming, W. 1986). Aunque la ausencia de menciones a indicadores cuantitativos de calidad refleja que no se tiene una precisión real respecto a la medición del impacto en la calidad del servicio.

3.5.2. Debilidades del modelo de gestión

3.5.2.1. Escasez de personal

Uno de los problemas observados es la falta de personal en áreas como atención ciudadana y planificación, lo que genera retrasos y sobrecarga de trabajo. La falta de personal es un problema en administraciones públicas de países en desarrollo, debido a restricciones

presupuestarias y centralización de recursos. Desde la teoría de la carga de trabajo (Karasek, R. 1979), esta escasez genera estrés laboral. Adicionalmente, la sobrecarga de responsabilidades en áreas como atención ciudadana contradice los principios de la gobernanza relacional.

3.5.2.2. Falta de participación en la toma de decisiones

Los funcionarios entrevistados expresan que no están involucrados en la toma de decisiones, la cual básicamente se concentra en la autoridad. La concentración de decisiones en la autoridad refleja un modelo jerárquico-centralizado, que limita la innovación y el compromiso del personal. La exclusión de todos los funcionarios en decisiones institucionales estratégicas sugiere una desconexión entre los niveles jerárquicos de la entidad.

3.5.2.3. Cultura organizacional deficiente

Los funcionarios entrevistados perciben que no existe una cultura organizacional bien definida y perciben un clima laboral poco saludable en algunas unidades de la Dirección Distrital. La carencia de una cultura unificada suele ser una barrera que obstaculiza la gestión por valores, donde la competencia interna puede primar sobre la colaboración mutua. Esto puede crear duplicidad de esfuerzos, tal como lo declara Schein, E. (2010) al analizar las culturas disfuncionales en las organizaciones públicas.

3.5.3. Sugerencias de mejora

3.5.3.1. Contratación de personal

Los entrevistados recomiendan aumentar el personal en áreas con problemas, para agilizar la gestión y reducir la carga de trabajo. La propuesta de ampliar la nómina responde a la necesidad de equilibrar la demanda de servicios con la capacidad operativa.

3.5.3.2. Simplificación de procesos

Los funcionarios entrevistados proponen reducir los pasos y requisitos innecesarios en los trámites administrativos, especialmente en procesos de contratación pública. Sin embargo, es importante tener en consideración que la simplificación debe equilibrarse con el control de riesgos.

3.5.3.3. Rotación de personal

Los entrevistados visualizan como una buena alternativa, implementar una rotación de personal para fomentar el aprendizaje continuo y evitar la monotonía en los puestos de trabajo. La rotación del personal de labores además podría combatir el estancamiento laboral.

3.5.4. Cultura organizacional

Los funcionarios perciben que la cultura organizacional influye en su desempeño y en la eficiencia de los procesos, resaltando que esta cultura no es uniforme en todas las unidades. La percepción de una cultura fragmentada refleja una identidad organizacional débil dentro de la Dirección Distrital.

3.5.5. Interpretación

Lo que se encontró en las entrevistas con los tres funcionarios de la Dirección Distrital muestra que existe una lucha entre querer ser modernos y la dificultad para cambiar. Por un lado, se están usando herramientas digitales y formas de trabajar más ordenadas para ser más eficientes. Pero, por otro lado, debido a la falta personal de labores, las decisiones se toman solo desde arriba y cada parte de la oficina va por su lado. Este problema es común en instituciones públicas que intentan usar nuevas tecnologías sin arreglar problemas más grandes, como dejar que la gente participe o mejorar el ambiente de trabajo.

3.6. Análisis de las entrevistas a los usuarios de la Dirección Distrital

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas aplicadas a algunos usuarios de la Dirección Distrital (rectores, coordinadores y directores).

3.6.1. Nivel de satisfacción con los procesos administrativos

3.6.1.1. Satisfacción general

La mayoría de los usuarios califican los servicios administrativos como buenos o excelentes, resaltando la eficiencia, la amabilidad del personal y la claridad en los procesos. Sin embargo, esta satisfacción podría estar influenciada por expectativas bajas frente a los servicios públicos, un fenómeno inherente a la percepción de la ciudadanía respecto a normalizar la ineficiencia. La ausencia de críticas sugiere una posible brecha de complacencia, donde los usuarios evitan señalar problemas por desconocimiento de los estándares de desempeño que deberían cumplir sus superiores.

3.6.1.2. Aspectos valorados

Los usuarios entrevistados valoran especialmente la atención al cliente, la rapidez en la resolución de trámites (como permisos y licencias) y el cumplimiento de los procedimientos.

3.6.2. Debilidades y demoras

3.6.2.1. Demoras en áreas específicas

Algunas personas que usan los servicios de la UDAI admiten que deben esperar mucho tiempo para recibir los informes psicológicos y en el departamento jurídico también se demoran en resolver casos de violencia. Esto muestra que hay un problema que hace que las cosas se acumulen formando cuellos de botella, lo cual es común en organizaciones públicas donde hay centralización de funciones y no hay suficiente personal. Desde la teoría

de las colas (Little, J. 1961), si la acumulación de solicitudes en el departamento jurídico excede la capacidad de respuesta, se generan retrasos que afectan a los usuarios.

3.6.2.2. Falencias en ciertos departamentos

Se identifican problemas en áreas como el financiero (en lo referente al inventario de bienes) y el jurídico, donde los procesos no son ágiles por la lenta depuración de la información. La lentitud en la ejecución de los procesos, como el inventario de bienes o la depuración de datos muestra que la gestión es más reactiva que proactiva, es decir que no se previenen los problemas. Según la teoría de la burocracia disfuncional (Merton, R. 1940), la rigidez en los procedimientos tiende a hacer que se priorice el cumplimiento formal sobre la eficacia real. Existe la probabilidad de que se estén preocupando más por seguir las reglas al pie de la letra antes que por hacer las cosas de forma útil.

3.6.3. Comunicación entre la Dirección Distrital y las instituciones educativas

3.6.3.1. Eficacia de la comunicación

La mayoría de los usuarios entrevistados califican la comunicación como buena, pues reconocen que los medios que se usan para comunicarse les permiten resolver dudas y hacer trámites de forma organizada. Esta buena comunicación se da porque hay formas establecidas de hablar entre ellos, como reuniones y formas de compartir información que hacen que puedan trabajar juntos.

3.6.3.2. Sugerencias para mejorar la comunicación

Algunos usuarios sugieren que se deberían reforzar los canales de comunicación directa a fin de conseguir una retroalimentación constante.

3.6.4. Sugerencias de mejora

3.6.4.1. Capacitación continua

Las personas entrevistadas creen que, si se capacita al personal de forma constante, podrían mejorar sus habilidades y conocimientos para manejar los trámites. Las sugerencias de mejorar la comunicación directa y dar retroalimentación muestran que la comunicación es más como si la Dirección Distrital únicamente informara, pero no estuviera muy dispuesta a escuchar las opiniones de los usuarios inconformes.

3.6.4.2. Reducción de la burocracia

Los entrevistados proponen suprimir algunos pasos innecesarios en los procedimientos administrativos para agilizar los trámites y de esa manera evitar retrasos. La simplificación de trámites busca eliminar pasos redundantes. No obstante, la reducción de trámites debe equilibrarse con mecanismos de transparencia, como la digitalización de auditorías, para evitar vacíos de control.

3.6.4.3. Coordinación entre departamentos

Algunos usuarios proponen mejorar la coordinación entre los departamentos a fin de alcanzar los objetivos propuestos. La falta de coordinación interdepartamental es un síntoma de algunas estructuras organizacionales, donde cada unidad prioriza sus metas sobre los objetivos institucionales.

3.6.5. Interpretación

Los hallazgos de las entrevistas aplicadas a siete usuarios de la Dirección Distrital revelan una paradoja común en servicios públicos, en los cuales una alta satisfacción superficial coexiste con problemas estructurales no resueltos (como demoras en la ejecución de los procesos en determinadas áreas). Esta situación anómala se puede explicar pensando que la gente se preocupa más por resolver rápido los trámites más importantes del día a día,

como por ejemplo las solicitudes de permisos. Solo se dan cuenta de los problemas graves cuando afectan aspectos muy importantes, como los informes psicopedagógicos.

La comunicación eficiente pero unidireccional indica que puede existir una gobernanza paternalista, donde la Dirección Distrital actuaría como proveedor de servicios, más no como un socio que realmente sea colaborativo. Los hallazgos destacan la necesidad de un modelo híbrido que combine:

1. Eficiencia técnica (plataformas digitales y reducción de trámites).
2. Inclusión decisional (mesas de trabajo con usuarios y funcionarios).
3. Cultura de mejora continua (capacitación y retroalimentación estructurada).

3.7. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten contrastar los hallazgos con los estudios analizados en la literatura científica, con la finalidad de aportar una visión integral sobre el modelo de gestión y los procesos administrativos en entidades distritales que regulan a las instituciones educativas públicas. A continuación, se discuten los hallazgos en función de los objetivos planteados, integrando los aportes teóricos de las investigaciones revisadas:

El 70% de los encuestados reconoció la existencia del modelo de gestión, pero menos de la mitad valoran positivamente la cultura organizacional, una tercera parte consideran que existe una adecuada eficacia y eficiencia organizacional y otra tercera parte están de acuerdo con las políticas de calidad del servicio. Sin embargo, el peor resultado corresponde a la innovación y mejora continua, dado que solamente una quinta parte de los encuestados admiten que es adecuada.

Por otra parte, respecto a la valoración de los procesos administrativos, un 69% de encuestados considera que realmente contribuyen a que la institución brinde un servicio adecuado a sus usuarios. No obstante, al adentrarse en la situación de sus cuatro dimensiones, se observa que aproximadamente la cuarta parte de encuestados valoran positivamente a la planeación, a la organización y a la dirección. Mientras que el control de los procesos administrativos únicamente es bien valorado por una quinta parte de encuestados.

Estos resultados evidencian que las dimensiones en las que se aprecian mayores falencias son la innovación y mejora continua del modelo de gestión y el control de los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación. La percepción negativa de los usuarios respecto a la innovación y la mejora continua coincide con lo planteado por estudios que destacan la importancia de integrar mecanismos ágiles de retroalimentación y herramientas tecnológicas en la gestión educativa (Guamán, S. 2024).

La falta de actualización en estos aspectos limita la capacidad de las instituciones de adaptarse para responder las demandas cambiantes. Esta investigación refuerza la idea de que la innovación no es algo opcional, sino más bien es un elemento primordial (Mogollón, I. et al. 2024).

Respecto al control de procesos administrativos, los resultados reflejan algunas deficiencias en lo correspondiente a la estandarización. Este resultado corrobora algunas investigaciones que relacionan la percepción negativa de los usuarios con la existencia de trámites lentos y carencia de indicadores para medir el desempeño (Tumbaco, Y. y Pibaque, M. 2023). Algunos estudios han demostrado que la implementación de procesos estandarizados consigue mejorar la satisfacción del usuario (Castro, J. et al. 2023), pero en el ámbito educativo suelen existir obstáculos que dificultan conseguir tal satisfacción, especialmente sobresale como una limitante la indisponibilidad de recursos.

Además, otros estudios como el de Alarcón, N. et al. (2023), indican que manejar los trámites en instituciones públicas tiene problemas como falta de personas capacitadas y demasiada burocracia. Que muchos de los encuestados no tengan una opinión clara en las encuestas podría significar que desconocen los estándares de calidad que se requieren para valorar el servicio. Al respecto, Peralta, M. et al. (2023) manifiestan que eso pasa cuando la gente se acostumbra a que las cosas no funcionen bien porque tienen bajas expectativas de los servicios públicos.

La incorporación de plataformas digitales (SIEE, Quipux) fue reconocida como un aspecto positivo, lo que tienen concordancia con los casos exitosos de innovación tecnológica mencionados por Isaza, C. (2020) y Alarcón, N. et al. (2023), quienes vinculan estas herramientas con la transparencia y reducción de discrecionalidad en trámites. Sin embargo, la percepción imparcial sobre la accesibilidad tecnológica induce a que, aunque existen avances, al mismo tiempo persisten brechas en capacitación y adopción.

Las fortalezas identificadas, como los procesos de contratación estandarizados y el impacto positivo en la calidad del servicio, reflejan principios de la Nueva Gestión Pública, especialmente en la búsqueda de eficiencia mediante listas de verificación y normativas (Alarcón, N. et al., 2023). No obstante, la escasez de personal, centralización decisional y cultura organizacional fragmentada, coinciden con los obstáculos señalados por Peralta, M. et al. (2023) en unidades educativas latinoamericanas, donde la falta de coordinación interdepartamental y la sobrecarga laboral generan estrés.

Las entrevistas a líderes administrativos revelaron una tensión entre modernización y resistencia al cambio, similar a lo expuesto por Isaza, C. (2020), quien advierte que a veces se usan nuevas tecnologías o formas de trabajar sin arreglar los problemas de fondo. Por ejemplo, no dejar que el personal participe en las decisiones importantes va en contra de la

idea de trabajar juntos y construir confianza entre todos, es decir que no se prioriza la construcción de confianza mediante la colaboración.

La asociación estadística que se encontró entre el modelo de gestión y los procesos administrativos ($p\text{-valor} < 0.001$) valida la hipótesis alterna. Ese resultado, se corresponde con otros estudios como los De Vries, A. et al. (2016), quienes también admiten la existencia de una correlación positiva entre gestión por procesos y eficacia organizacional. Sin embargo, las entrevistas revelaron que, aunque la mayoría de las personas que usan los servicios están contentas en general (un 69%), también se encontraron retrasos en algunas áreas (como la legal y los informes psicopedagógicos). Esto muestra algo que ya se ha visto antes y es que la gente esté contenta con las cosas básicas puede esconder otros problemas no reconocidos internamente.

Uno de los principales aspectos que limitó el desarrollo de este estudio es que no se eligió a las personas al azar, lo que significa que los resultados quizás no se replicar en otras investigaciones similares. Además, la investigación se centró en una sola Dirección Distrital, por lo que los hallazgos pueden no ser representativos de otras unidades distritales educativas. Otra limitación es la falta de indicadores numéricos de medición de la calidad, como por ejemplo la determinación de los tiempos de respuesta a la solicitud de los usuarios o la aplicación de métricas de satisfacción de los usuarios.

Complementariamente se requiere el desarrollo de estudios futuros que incluyan una muestra más amplia y representativa de direcciones distritales educativas, con el fin de validar los hallazgos de esta investigación. Además, sería útil desarrollar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de la aplicación de estrategias de mejora en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Finalmente, puede ser relevante investigar

la implementación de estrategias de innovación, con el fin de identificar mejores prácticas para mejorar la gestión administrativa en unidades educativas.

CONCLUSIONES

El modelo de gestión de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro evidencia avances en cuanto a usar herramientas digitales y ser más transparente en la contratación pública, lo cual es parte de las nuevas formas de administrar. Sin embargo, los resultados muestran que todavía hay problemas importantes, como escasez de personal en algunas áreas, lo cual genera sobrecarga laboral y demoras en el servicio. También, la gente siente que no hay una buena integración de trabajo en equipo y que no se visualizan ideas innovadoras para mejorar. Aunque la mayoría de los encuestados reconoce la existencia del modelo, la baja percepción de satisfacción con la innovación y mejora continua denotan que existe una oportunidad de mejora del modelo de gestión.

La evaluación de los procesos administrativos muestra un desempeño desigual en sus etapas. En la planeación, solo una cuarta parte valora positivamente la adaptación a demandas emergentes, lo que refleja rigidez ante cambios contextuales. Solamente una cuarta parte de los usuarios considera que la forma en que se organizan el personal y los diferentes recursos es adecuada, lo que muestra que no hay buena coordinación entre las diferentes áreas de la Dirección Distrital. Solo un tercio aprueba el liderazgo, pero más de la mitad no lo concibe de esa manera, lo que sugiere que los jefes no están entendiendo bien lo que se necesita para trabajar. Finalmente, el aspecto menor valorado es el control de los trámites, ya que solo una quinta parte aprueba la manera en que se revisan las cosas, lo que indica que no se está supervisando correctamente para arreglar los errores. Estos resultados, junto con los retrasos que se mencionaron en el departamento jurídico y en la UDAI, confirman que la forma en que está organizada la administración actualmente no tiene buena conexión entre las diferentes etapas de los trámites.

El modelo de gestión presenta fortalezas como la disponibilidad de herramientas digitales para los trámites, procesos de contratación transparentes y una percepción positiva de los usuarios sobre los servicios básicos. No obstante, algunos aspectos como la exclusión del personal en decisiones estratégicas, la cultura organizacional fragmentada y la deficiente comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, limitan su impacto. La prueba estadística ($p\text{-valor} < 0.001$) valida que el modelo de gestión incide en los procesos administrativos, particularmente en áreas críticas como en los informes psicopedagógicos y la neutralidad predominante en indicadores de calidad exponen que la satisfacción superficial coexiste con los problemas no resueltos.

RECOMENDACIONES

Implementar un programa integral de fortalecimiento administrativo que combine la contratación prioritaria en áreas críticas (atención ciudadana, planificación) con un esquema de rotación laboral multidisciplinaria, sustentado en herramientas tecnológicas y procesos estandarizados. Este programa deberá a su vez integrar un sistema de gestión digital que automatice trámites administrativos como solicitudes de atención ciudadana y que incluya indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) para monitorear la eficiencia de los procesos y retroalimentar el modelo de gestión.

Diseñar una guía de bolsillo para la estandarización y control de procesos administrativos, que integre protocolos específicos, criterios de calidad y diagramas de flujo accesibles para funcionarios y usuarios. La implementación de la guía debe acompañarse de capacitaciones que vinculen los contenidos con casos reales, como por ejemplo destinarse a capacitación de una manera para reducir el tiempo de atención y solución de trámites jurídicos.

Establecer un sistema de monitoreo continuo mediante mesas de trabajo, donde se evalúe el cumplimiento de los protocolos estandarizados y se actualice la guía con retroalimentación de usuarios y funcionarios. Esta herramienta no solo unificará prácticas administrativas, sino que promoverá transparencia, eficiencia y mejora continua, cerrando brechas operativas y consolidando una gestión centrada en el valor público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- lo0-Merchán, A., y López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121. <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663828014.pdf>
- Alarcón, G., y Alarcón, P. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos. *Revista Spacios Vol. 41*. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410704.html>
- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., y Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*(44), 103-118. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0003-2042-7282>
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital* n.37. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050
- Asitimbay-Regalado, J. M., Erazo-Álvarez, J. C., Matovelle-Romo, M. M., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 835-864. <https://pdfs.semanticscholar.org/36a9/9e1c79a098377c9850d79ae9b337d568a859.pdf>
- Balderrabano, J. (2018). Calidad e innovación en los procesos productivos. *Red Iberoamericana de academias de investigación A.C.* <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2019/03/Calidad-e-Innovacio%CC%81n-06-7.pdf>
- Barandiarán, M., y Esquivel, M. (2019). Metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático para proyectos del BID. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Bautista, F., y Delgado, B. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1737-1753. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/189>
- Bryson, J., y George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford research encyclopedia: politics*, 1-26. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Bustamante, M. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio vol.1 no.31*.
- Calle, A., y Gurumendi, E. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>
- Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Revista Capacitación y excelencia*, 7(3). <https://doi.org/https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index>

- Campaña, M. V. (2021). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Imaginario Social*.
- Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174.
- Chávez, Z. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes* vol.6 no.12 . https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02822023000200198
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published. https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano/F4lbzgEACAAJ?hl=es
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. <https://goberguayas.gob.ec/pdf/INFORMACIONLEGAL/NORMASDECREACION/Norma-Constitucional.pdf>
- Contreras, E. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Cruz, C. (2023). *Norma Técnica de Gestión Documental y Archivos*. Quito - Ecuador : Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. http://www.emseguridad-q.gob.ec/mtdocuments/NORMA_TECNICA_ARCHIVO_2023.pdf
- Dávila, E. (2022). *Gestión integral de la calidad basada en procesos*. Ediciones de la U. https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_integral_de_la_calidad_basada_e/Y3ugEAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Delgado, Z. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*. <https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v5n4/2665-0169-prcsh-5-04-73.pdf>
- Díaz, A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium* no.39. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692021000100019
- Falconi et al. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa . *Revista Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Finol, M., y Vera, J. L. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Supuesto Ontológico Realidad y Creencia*, 3(1).
- García, J., y Durán, S. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gary, A. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.

- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4).
- Hernández, M., y Hernández, L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula*, 6(11). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3704>
- Hernández, S., Fernandez, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6 ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández-González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista cubana de medicina general integral*, 37(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Huertas, E. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad vol.12 no.1*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- Indu, P. V., y Vidhukumar, K. (2019). Research designs-an overview. *Kerala Journal of Psychiatry*, 32(1), 64-67. <https://www.kjponline.com/index.php/kjp/article/view/179/249>
- Isaza-Espinosa, C. (2020). El discurso de la innovación en la administración pública y su adopción en Iberoamérica: un análisis de los Congresos del CLAD. *Revista del CLAD Reforma y democracia*(77), 127-156. <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2020/no77/5.pdf>
- Izquierdo-Espinosa, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. Horizonte empresarial. 8(1), 425-437. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355>
- Kahatapitiya, L. (2021). Estructura organizativa para el Club de Boxeo Mas Holding, Sri Lanka. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física vol.19 no.2* . http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522024000200005&lng=pt&nrm=iso
- Lopez, D., Preciado, J., Robles, J., y Terán, K. (2023). La calidad como conducta estratégica para la competitividad de las organizaciones: Una revisión bibliográfica. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 17(34), 23-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.31908/19098367.2849>
- López, O. (2022). *Control organizacional*. Ecoe Ediciones. https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Control_organizacional/OGBjEAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*, LOSEP. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. https://superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1,. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marišová, E. L., y Machyniak, J. (2021). Efficiency of the functioning of public administration: regional empirical study. *Administratie si Management Public*(36), 165-180. <https://doi.org/10.24818/amp/2021.36-10>

- Masaquiza, T. (2019). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *Revista Científica Uisrael*. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n3/2631-2786-rcuisrael-7-03-00051.pdf>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <https://pdfs.semanticscholar.org/a3b5/c4006544226fbb935c172ce4e1a6d87a2527.pdf>
- Mendoza, D., y López, D. (2019). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.
- Mendoza-Fernandez, V. M., y Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 608-620. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>
- Mero, W. L. (2024). Gestión administrativa y rendimiento laboral en la empresa pública municipal Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030 Vol. 7 Núm. 13. <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/652>
- Millán-Gómez, M. (2021). Cultura Organizacional en la Administración Pública. *Revista Docentes 2.0*, 11(2), 5-18. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/229/605>
- Ministerio de Educación. (2024). *El distrito educativo*. Quito - Ecuador: Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/>
- Montejano, S., y López, C. (2020). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVII, núm. 1. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533010/html/>
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., y Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>
- Navío et al. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Editorial Sanz y Torres, S.L. https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_de_Gesti%C3%B3n_Empresarial/5Cx1EAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Nina-Cuchillo, J., y Nina-Cuchillo, E. E. (2021). *Análisis de Confiabilidad: Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach usando el software SPSS*. ACADEMIA Accelerating the worlds research. <https://www.calameo.com/read/00637786103a775dc1f10>
- Ñañez, P., y Pedraza, A. (2021). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa Tasty Planet S.A.S*. Bogotá. D.C: Universidad Ean.
- Ocampo, W., Huilcapi, N., y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/655/859>
- Ochoa-Pachas, J., y Yunkor Romero, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación. *Universidad Autónoma del Perú*. <http://201.234.119.https://core.ac.uk/download/pdf/386791232.pdf>

- Oliva, F., y Rodríguez, I. (2014). La gestión por procesos en las organizaciones. *Visión Deloitte*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Orellana, C., Orellana, E., Olivo, M., y Tambo, V. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and entrepreneurial studies*, 4(2), 344-351.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.113>
- Ortíz, J. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Revista de Empresa y Gobierno*, 4(1).
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/150/265/360?inline=1>
- Palacios, Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración vol.11 n.2*.
http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Pantoja, M., y Garza, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200139&script=sci_abstract&tlng=es
- Pellicer, G. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Retos de la Dirección vol.17 no.2*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200004
- Peralta, M. E., Horna, E., Horna, E., y Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 47(1), 1-11.
https://doi.org/https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442023000100663
- Pérez-Corrales, J. D., y Barbarán-Mozo, H. P. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 267-279.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/224/299>
- Ramírez, G. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión vol.7 no.20*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189
- Ramos, G. (2021). Formulación del mapa de procesos de una Universidad Médica, requisito para la acreditación institucional. *Revista San Gregorio vol.1 no.46*.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000200170
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica* (1 ed.). Page Publishing, Inc.
- Reyes-Cevallos, P. (2024). La gestión empresarial: una brújula para el éxito. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 6(6), 73-84.
<https://doi.org/https://orcid.org/0009-0003-1782-3345>
- Sanchez, J., y Martínez, G. (2021). Instituciones públicas y su nivel de transparencia. *Publicaciones E Investigación*, 15(3).

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/5564>

- Santistéban, A. (2023). Modelo de gestión estratégica para la sostenibilidad de las mipymes familiares del departamento de Santos marcos, Guatemala. *SciELO Preprints*.
- Soto, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación* vol.22 n.2 . https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032022000200465
- Suárez, N., y Torres, R. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada. Reflexiones teóricas para la práctica*. Quito: Qualitas: Universidad Iberoamericana del Ecuador - UNIB.E. <https://unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/09/R6-La-gestion-educativa-en-la-educacion-escolarizada.-Reflexiones-teoricas-para-la-practica.pdf>
- Tóala, S. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las. *Dom. Cien., ISSN: 2477-8818*, 1016-1034.
- Tumbaco, Y., y Pibaque, M. (2023). Una mirada al proceso administrativo y fortalecimiento institucional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 225-264. <https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i6.854>
- Villasana, L., y Hernández, P. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*. Año 6, Núm. 18. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Carta Aval



La Libertad, 08 de abril 2025
Oficio N° 427-DIR-IPG-2025

Mgtr. José Paul Álvarez Arroyo
Dirección Distrital 18D05
Santiago de Pillaro Educación
En su despacho. -

Reciba un cordial saludo del Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Conocedora de su alto espíritu de pertinencia para con la academia y principalmente con nuestra institución, tenemos a bien solicitar de la manera más comedida, se extienda una Carta Aval a la Lda. PAREDES MEDINA EMMA JAKELIN con C.I. 1802061927, maestrante del Programa en Administración Pública, a fin de que la misma le permita al interesado el levantamiento de información en su jurisdicción para el desarrollo del tema de investigación "Análisis del Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro Educación" la que le permitirá titularse como Magister en Administración Pública.

Seguro de contar con lo solicitado anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



ROXANA ALVAREZ ACOSTA



Econ. Roxana Álvarez Acosta, Ph.D.
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CC. Archivo

9 UPSE - Salinas, Av. Carlos Espinosa Larrea s/n. Cdo
La Milla, diagonal al Estado Camilo Gallegos Domínguez

☎ 0960061712 / 0962495331

🌐 www.upse.edu.ec/postgrado

✉ postgrado@upse.edu.ec / info@postgrado@upse.edu.ec

📱 @PostgradoUPSE

¡crece SIN LÍMITES!

Anexo 2. Cronograma de Trabajo de Investigación

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SEXTA COHORTE MODALIDAD DE TITULACIÓN: INFORME DE INVESTIGACIÓN CRONOGRAMA DE TUTORÍAS

NOMBRE: EMMA JAKELIN PAREDES MEDINA

TEMA: ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05 SANTIAGO DE PÍLLARO EDUCACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO					FEBRERO					MARZO				
	2024				2025					2025					2025				
	Semanas				Semanas					Semanas					Semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
INTRODUCCIÓN	x																		
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA		x	x																
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA				x															
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA				x															
JUSTIFICACIÓN PRACTICA				x															
OBJETIVOS					x														
OBJETIVO GENERAL					x														
OBJETIVOS ESPECÍFICOS					x														
HIPÓTESIS						x													
PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO						x													
CAPÍTULO I							x	x	x										
CAPÍTULO II										x	x								
CAPÍTULO III											x	x	x						
CONCLUSIONES																x			
RECOMENDACIONES																	x		
Total, horas																			

*El total de horas de tutorías es de 20 en contacto con el docente.

Anexo 3. Presupuesto del Trabajo de Investigación

Detalle	Descripción	Costo Estimado (USD)
1. Encuestas	Gastos de transporte y logística para la aplicación de las encuestas	100,00
	Suministros y Materiales de escritorio	200,00
2. Entrevistas	Transporte y movilización para realizar las entrevistas a las autoridades de las Instituciones Educativas	100,00
3. Servicios	Internet, electricidad, fotocopias	100,00
Total		500,00

Anexo 4. Cuestionario de preguntas para Encuesta

	UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS INSTITUTO DE POSTGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Encuesta No.												
		Fecha:												
CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05 SANTIAGO DE PÍLLARO														
Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro. Tenga en cuenta que su participación en la encuesta tiene carácter anónimo, por tanto, se le solicita que asigne las respuestas que desde su percepción correspondan a la realidad. Por favor, en cada una de los ítems marque con una x o un visto en la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación formulada. En los ítems cuyas opciones de respuesta muestren los números 1, 2 y 3, la escala utilizada es la siguiente: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Identificador</th> <th style="padding: 5px;">Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Inadecuado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Ni adecuado ni inadecuado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Adecuado</td> </tr> </tbody> </table>			Identificador	Escala	1	Inadecuado	2	Ni adecuado ni inadecuado	3	Adecuado				
Identificador	Escala													
1	Inadecuado													
2	Ni adecuado ni inadecuado													
3	Adecuado													
Datos informativos: Cargo: _____ Tiempo de experiencia laboral (años): <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Menos de 1 año</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Entre 1 año y 3 años</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Entre 4 y 10 años</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Más de 10 años</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Menos de 1 año		Entre 1 año y 3 años		Entre 4 y 10 años		Más de 10 años		Género: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Masculino</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Femenino</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Masculino		Femenino	
Menos de 1 año														
Entre 1 año y 3 años														
Entre 4 y 10 años														
Más de 10 años														
Masculino														
Femenino														
VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN														
1. ¿Desde su percepción, es visible la existencia de un modelo de gestión en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Sí</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">No</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Sí		No									
Sí														
No														

Dimensión: Cultura organizacional

2. ¿Cómo valora Usted la cultura organizacional de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Millán-Gómez, M. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Nivel de compromiso del personal respecto a brindar un buen servicio a los usuarios.			
b) Ambiente de trabajo.			
c) Capacidad organizativa de la institución.			

Dimensión: Eficacia y eficiencia organizacional

3. ¿Cómo valora Usted el nivel de eficacia y eficiencia organizacional de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Marišová, E. et al. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Disponibilidad de personal, equipamiento y recursos necesarios para cubrir todas las demandas de los usuarios.			
b) Facilidad de acceso a los servicios que ofrece la Dirección Distrital.			
c) Incorporación de tecnología para la atención de los trámites solicitados por los usuarios.			

Dimensión: Políticas de calidad del servicio

4. ¿Cómo califica Usted las políticas de calidad del servicio de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Izquierdo-Espinoza, J. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Acciones que adopta la institución para asegurarse que el servicio proporcionado cumpla con las expectativas de los usuarios.			
b) Accesibilidad y facilidad de utilizar los servicios presenciales y online proporcionados por la Dirección Distrital.			
c) Eficiencia del personal (servicio brindado de forma oportuna y capacidad de dar solución de las peticiones de los usuarios).			

Dimensión: Innovación y mejora continua

5. ¿Cómo califica Usted las estrategias de Innovación y mejora continua, implementadas por la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Isaza-Espinosa, C. (2020).

Ítem	1	2	3
a) Acciones innovadoras implementadas para mejorar la atención al usuario.			
b) Implementación de procesos, sistemas de monitoreo y control de calidad.			

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

6. ¿Considera usted que los procesos administrativos de la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Pillaro contribuyen a que la institución brinde un servicio adecuado a sus usuarios?

Sí	
No	

Dimensión: Planeación

7. ¿Cómo observa Usted la planeación de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Asitimbay, J. et al. (2020).

Ítem	1	2	3
a) Capacidad de la Dirección Distrital para adaptarse a las nuevas demandas o necesidades de los usuarios.			
b) Estrategias establecidas por la Dirección Distrital para solucionar los problemas e inconsistencias en el servicio brindado a los usuarios.			

Dimensión: Organización

8. ¿Cómo observa Usted la organización de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Mendoza, V. y Moreira, J. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Organización de los procesos administrativos en la Dirección Distrital.			
b) Coordinación de los recursos humanos y materiales necesarios para brindar un buen servicio a los usuarios.			

Dimensión: Dirección

9. ¿Cómo valora Usted la dirección de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Mendoza, V. y Moreira, J. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Desempeño de los líderes de las unidades administrativas dentro de la Dirección Distrital.			
b) Nivel de comunicación entre los líderes de las unidades administrativas con el personal.			

Dimensión: Control

10. ¿Cómo califica Usted el control de los procesos administrativos de la Dirección Distrital en relación con los siguientes aspectos? Pérez, J. y Barbarán, H. (2021).

Ítem	1	2	3
a) Sistema de evaluación y monitoreo de los procesos administrativos.			
b) Capacidad de la Dirección Distrital para identificar y corregir un mal desempeño de los procesos administrativos.			

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Cuestionario de preguntas para Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LÍDERES REPRESENTANTES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL

Objetivo: Recopilar información de utilidad para analizar el Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación.

Datos informativos:

Cargo laboral: _____

Tiempo de experiencia laboral (años): _____

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Por favor, responda con la mayor sinceridad y detalle posible, compartiendo su experiencia y perspectiva sobre el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro.

Interrogantes:

1. ¿Qué aspectos del modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital considera que funcionan bien y cuáles no?
2. ¿Cómo cree que el modelo de gestión impacta la calidad del servicio que ofrecen a las instituciones educativas?
3. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para optimizar los procesos administrativos en la Dirección Distrital?
4. ¿Qué tan involucrado se siente en el proceso de toma de decisiones sobre las políticas y procedimientos administrativos?
5. ¿Cómo percibe la cultura organizacional de la Dirección Distrital y cómo influye en su desempeño y en los procesos administrativos?

¡Gracias por su colaboración!

GUÍA DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS Y AUTORIDADES USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL

Objetivo: Recopilar información de utilidad para analizar el Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación.

Datos informativos:

Cargo laboral: _____

Unidad educativa a la que representa: _____

Tiempo de experiencia laboral (años): _____

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Por favor, responda con la mayor sinceridad y detalle posible, compartiendo su experiencia y perspectiva sobre el modelo de gestión de procesos administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro.

Interrogantes:

1. ¿En general, cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios administrativos que ofrece la Dirección Distrital?
2. ¿Cuáles son los aspectos de los servicios administrativos que más valora? ¿Por qué?
3. ¿Ha experimentado demoras en los procesos administrativos de la Dirección Distrital? Si es así, ¿podría detallar en qué áreas específicas y cómo le ha afectado?
4. ¿Cómo calificaría la eficacia de la comunicación entre la institución educativa a la que usted representa y la Dirección Distrital en cuanto a los procesos administrativos?
5. ¿Qué sugerencias específicas tiene para mejorar la calidad de los servicios administrativos ofrecidos por la Dirección Distrital?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6. Resultados de la prueba piloto del cuestionario de preguntas de la encuesta

ID	Cargo	Género	1	2 a)	2 b)	2 c)	3 a)	3 b)	3 c)	4 a)	4 b)	4 c)	5 a)	5 b)	6	7 a)	7 b)	8 a)	8 b)	9 a)	9 b)	10 a)	10 b)
1	Docente	M	Sí	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	Sí	2	2	2	1	2	2	2	2
2	Rector	M	No	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	No	2	1	2	2	3	2	2	1
3	Docente	F	Sí	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	No	2	3	3	2	3	3	2	3
4	Inspector general	M	No	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	No	1	2	2	2	1	2	2	2
5	Docente	F	Sí	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	Sí	3	2	3	3	3	2	3	2
6	Vicerrector	M	Sí	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	Sí	2	2	2	2	2	2	1	2
7	Docente	M	Sí	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	Sí	2	2	2	1	2	2	2	3
8	Docente	M	No	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	1	No	2	1	1	1	2	3	2	1
9	Docente	F	Sí	2	3	2	1	1	2	2	3	2	1	3	Sí	2	2	2	1	2	3	1	2
10	Docente	F	Sí	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	No	2	1	1	3	1	2	1	2

Nota: M= Masculino, F= Femenino.

1= Inadecuado, 2 = Ni adecuado ni inadecuado, 3 = Adecuado.

Anexo 7. Resultados del cuestionario de preguntas de la encuesta

ID	Cargo	Experiencia laboral	Género	1	2 a)	2 b)	2 c)	3 a)	3 b)	3 c)	4 a)	4 b)	4 c)	5 a)	5 b)	6	7 a)	7 8)	8 a)	8 b)	9 a)	9 b)	10 a)	10 b)
1	Docente	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	A	NANI	A	NANI	I	NANI	NANI	I	NANI	I	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI	NANI
2	Rector	Más de 10 años	Masculino	No	I	NANI	NANI	I	I	NANI	NANI	I	I	NANI	NANI	No	NANI	I	NANI	NANI	A	NANI	NANI	I
3	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	A	NANI	I	A	A	NANI	NANI	A	A	No	NANI	A	A	NANI	A	A	NANI	A
4	Inspector	Entre 4 y 10 años	Masculino	No	NANI	NANI	I	A	NANI	NANI	NANI	I	NANI	A	NANI	No	I	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI
5	Docente	Menos de 1 año	Femenino	Sí	NANI	NANI	I	A	NANI	A	NANI	NANI	A	NANI	NANI	Sí	A	NANI	A	A	A	NANI	A	NANI
6	Vicerrector	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	I	I	NANI	NANI	A	NANI	I	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI
7	Docente	Entre 1 y 3 años	Masculino	Sí	NANI	NANI	A	NANI	NANI	I	NANI	NANI	A	NANI	I	Sí	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI	A
8	Docente	Más de 10 años	Masculino	No	NANI	NANI	A	NANI	NANI	I	I	NANI	A	NANI	I	No	NANI	I	I	I	NANI	A	NANI	I
9	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	Sí	NANI	A	NANI	I	I	NANI	NANI	A	NANI	I	A	Sí	NANI	NANI	NANI	I	NANI	A	I	NANI
10	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	NANI	A	A	NANI	I	NANI	A	NANI	A	NANI	I	No	NANI	I	I	A	I	NANI	I	NANI
11	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	I	NANI	A	I	NANI	NANI	I	I	NANI	I	I	No	NANI	I	I	I	NANI	I	A	NANI
12	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	No	NANI	I	I	NANI	I	I	I	I	I	NANI	I	Sí	I	I	I	NANI	I	NANI	NANI	I
13	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	No	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	No	I	I	I	I	I	I	I	I
14	Rector	Más de 10 años	Masculino	Sí	A	NANI	A	I	A	A	NANI	A	A	NANI	A	Sí	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	I
15	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI
16	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
17	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	NANI	A	A	A	A	A	A	A	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
18	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	NANI	A	A	A	Sí	A	A	NANI	NANI	A	A	A	A
19	Docente	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
20	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	NANI	A	A	A	A	A	Sí	NANI	A	A	A	A	A	A	A
21	Docente	Más de 10 años	Masculino	Sí	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	I	I	NANI	I
22	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	I	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI
23	Docente	Menos de 1 año	Femenino	No	NANI	A	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
24	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
25	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	Sí	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
26	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
27	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	I	I	I	I	NANI	I	I	NANI	I	NANI	NANI	Sí	NANI	I	NANI	I	I	I	NANI	NANI

ID	Cargo	Experiencia laboral	Género	1	2 a)	2 b)	2 c)	3 a)	3 b)	3 c)	4 a)	4 b)	4 c)	5 a)	5 b)	6	7 a)	7 8)	8 a)	8 b)	9 a)	9 b)	10 a)	10 b)
28	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	I	No	I	I	I	I	I	I	I	I
29	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
30	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	A	NANI	A	A	NANI	A	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI
31	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	A	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI	No	NANI	I	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI
32	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
33	Docente	Más de 10 años	Masculino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
34	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
35	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	A	NANI	A	A	A	NANI	NANI	Sí	A	A	NANI	A	A	A	A	NANI
36	Inspector	Más de 10 años	Masculino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	A	I	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI
37	Docente	Menos de 1 año	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	A	A	A	NANI	A	A	A	Sí	A	NANI	A	A	A	A	A	NANI
38	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI
39	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	Sí	NANI	A	NANI	I	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	A	A
40	Rector	Más de 10 años	Masculino	Sí	A	A	A	NANI	A	A	A	A	A	NANI	A	Sí	A	A	A	NANI	A	A	A	A
41	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	NANI	NANI	NANI	A	NANI	A	NANI	NANI	NANI	Sí	A	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI
42	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	A	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
43	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
44	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	A	A	A	A	A	A	A	NANI
45	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
46	Docente	Más de 10 años	Masculino	No	NANI	I	I	I	NANI	NANI	I	NANI	I	I	I	No	I	I	I	I	I	I	I	I
47	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	A	A	A	A	NANI	A	A	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI
48	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	A	NANI	A	NANI	A	A	A	Sí	A	A	NANI	A	A	A	NANI	NANI
49	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	NANI	A	A	A	NANI	A	A	NANI	A	Sí	NANI	NANI	A	NANI	NANI	A	NANI	NANI
50	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
51	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	A	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	NANI	I	I	NANI	Sí	I	I	I	I	I	I	I	I
52	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	No	NANI	A	NANI	I	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI
53	Docente	Más de 10 años	Masculino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	Sí	NANI	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I
54	Docente	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
55	Docente	Entre 1 y 3 años	Masculino	Sí	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
56	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	No	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI

ID	Cargo	Experiencia laboral	Género	1	2 a)	2 b)	2 c)	3 a)	3 b)	3 c)	4 a)	4 b)	4 c)	5 a)	5 b)	6	7 a)	7 8)	8 a)	8 b)	9 a)	9 b)	10 a)	10 b)
57	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	No	A	NANI	NANI	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	A	NANI	NANI	A	NANI	NANI	A	NANI
58	Docente	Más de 10 años	Masculino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
59	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	A	NANI	NANI	NANI	No	A	A	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI
60	Docente	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
61	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
62	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
63	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	I	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI
64	Docente	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	A	NANI	A	NANI	A	A	A	NANI	A	A	NANI	Sí	A	A	A	A	NANI	NANI	A	NANI
65	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
66	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
67	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
68	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
69	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
70	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI	No	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
71	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	I	I	I	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	No	I	I	I	I	I	I	I	I
72	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	NANI	NANI	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI
73	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	No	A	A	A	A	A	A	A	NANI	A	NANI	A	Sí	A	A	A	A	NANI	I	NANI	NANI
74	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	No	A	A	A	A	A	A	NANI	A	A	NANI	A	Sí	NANI	A	A	NANI	A	NANI	A	NANI
75	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI
76	Docente	Entre 1 y 3 años	Masculino	No	NANI	NANI	NANI	I	I	I	NANI	I	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
77	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
78	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NANI	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
79	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	NANI	A	A	A	A	A	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
80	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	I	I	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
81	Docente	Entre 1 y 3 años	Masculino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI	Sí	A	A	A	A	A	A	NANI	NANI
82	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	NANI	NANI
83	Docente	Entre 1 y 3 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
84	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
85	Director	Entre 4 y 10 años	Masculino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Sí	A	A	A	NANI	NANI	NANI	A	NANI

ID	Cargo	Experiencia laboral	Género	1	2 a)	2 b)	2 c)	3 a)	3 b)	3 c)	4 a)	4 b)	4 c)	5 a)	5 b)	6	7 a)	7 8)	8 a)	8 b)	9 a)	9 b)	10 a)	10 b)
86	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	I	A	A	I	A	I	A	Sí	A	A	A	A	A	NANI	NANI	NANI
87	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI	A	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	A	A	NANI	NANI	NANI
88	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	Sí	A	NANI	NANI	NANI	A	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
89	Inspector	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	NANI	A	A	A	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
90	Docente	Más de 10 años	Femenino	No	I	I	I	I	NANI	NANI	I	I	I	I	I	No	I	I	I	I	I	I	I	I
91	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	I	I	I	I	NANI	I	I	I	I	I	I	Sí	NANI	NANI	A	NANI	A	NANI	NANI	I
92	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	NANI	NANI	I	NANI	A	NANI	NANI	Sí	NANI	I	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
93	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	A	NANI	NANI	I	A	NANI	No	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI
94	Docente	Más de 10 años	Masculino	No	NANI	NANI	I	I	I	I	NANI	I	NANI	NANI	I	No	I	I	NANI	I	NANI	NANI	I	NANI
95	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Sí	A	A	A	A	A	A	A	A
96	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	NANI	NANI	NANI	NANI	I	NANI	A	NANI	A	NANI	NANI	Sí	NANI	NANI	A	NANI	I	NANI	NANI	I
97	Director	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	NANI	I	NANI	A	A	A	NANI	Sí	NANI	NANI	A	A	A	A	A	A
98	Docente	Entre 4 y 10 años	Femenino	No	NANI	NANI	NANI	I	I	I	NANI	NANI	I	NANI	I	No	I	NANI	NANI	I	NANI	I	NANI	I
99	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	A	NANI	A	NANI	A	NANI	I	A	NANI	Sí	NANI	I	I	A	NANI	NANI	NANI	A
100	Docente	Más de 10 años	Femenino	Sí	A	A	NANI	NANI	A	I	A	A	NANI	NANI	NANI	Sí	A	A	A	NANI	NANI	NANI	NANI	NANI

Nota: A = Adecuado, NANI = Ni adecuado ni inadecuado, I = Inadecuado.

Anexo 8. Matriz de consistencia para el desarrollo del proceso investigativo

Formulación del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Metodología
¿Cómo incide el modelo de gestión de procesos administrativos en la eficiencia operativa y la calidad del servicio educativo en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación?	Evaluar el Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro Educación.	- Analizar la eficiencia operativa, la cultura organizacional, la calidad del servicio y la innovación del actual Modelo de Gestión administrativa en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro. - Valorar la planeación, organización, dirección y control de los Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro - Determinar las fortalezas y debilidades del Modelo de Gestión de Procesos Administrativos en la Dirección Distrital 18D05 Santiago de Píllaro, como fundamento para la formulación de estrategias de mejora.	Independiente: Modelo de Gestión Dependiente: Procesos Administrativos	Cultura organizacional Eficacia y eficiencia organizacional Políticas de calidad del servicio Innovación y mejora continua Planeación Organización Dirección Control	Tipo de investigación: Cualitativa y Cuantitativa Población: Se considera 500 funcionarios que constan en el distributivo de remuneraciones al mes de septiembre de 2024. Muestra y tipo de muestreo: Por conveniencia. La muestra es 110 participantes. Encuesta: 100 autoridades y docentes de las instituciones educativas (usuarios del servicio). Entrevista: 7 rectores de instituciones educativas (usuarios) y 3 líderes representantes de las unidades administrativas que conforman la Dirección Distrital (funcionarios). Tipo de muestreo: Por Conveniencia Técnicas e instrumentos: Encuestas mediante cuestionario de 10 preguntas cerradas tipo Likert. Entrevistas de forma presencial utilizando dos guías de 5 preguntas abiertas.