



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

**Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la
Coordinación Zonal de Educación, Zona 3**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA:

Lcda. Cecilia del Pilar Cadme Manzano

TUTOR:

Eco. León Benigno Arguello Núñez, PhD

Santa Elena- Ecuador

2025



INSTITUTO DE POSTGRADO

**Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la
Coordinación Zonal de Educación, Zona 3**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MODALIDAD:

INFORME DE INVESTIGACIÓN

AUTORA:

Lcda. Cecilia Del Pilar Cadme Manzano

TUTOR:

Eco. León Benigno Arguello Núñez, PhD

Santa Elena - Ecuador

2025

DEDICATORIA

A DIOS por su fidelidad hacia mí, por ser mi fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarme y darme el aliento necesario en cada momento de este largo y arduo camino, sin su gracia y misericordia, este logro no hubiera sido posible.

A mis amadas hijas Cristina, Andrea y Joceline y mi adorable nieta Génesis, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su inagotable amor, paciencia, apoyo y sacrificio. Por ayudarme a mantener el esfuerzo y la perseverancia, por su compañía y aliento constante y, sobre todo porque siempre han creído en mí.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión, brindándome ánimo con sus ingeniosidades en los momentos difíciles

Les dedico con profundo amor y gratitud este logro, que también es de ustedes y para ustedes.

CON TODO MI AMOR.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi sincero agradecimiento a la CONASEP Confederación Nacional de Servidores Públicos y Universidad Estatal Península de Santa Elena, que a través del CONVENIO INTER INSTITUCIONAL me dieron la oportunidad de hacer realidad un sueño que desde años atrás añoraba.

A mi tutor PhD. León Benigno Arguello Núñez un agradecimiento muy especial, por su guía, paciencia, valiosos aportes y consejos a lo largo de este proceso. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la realización del presente estudio.

A mis docentes quienes con su enseñanza y motivación me han brindado los conocimientos necesarios para llegar hasta aquí.

A mis compañeros de clase y en especial al grupo de trabajo Loly, Ruth, María y Ángel por su apoyo constante, por compartir conmigo este camino de aprendizaje, experiencias nuevas y apoyarme en los momentos de duda y dificultad.

Finalmente, quiero agradecer a los funcionarios de la Coordinación Zonal 3 y Distritos Educativos, por su aporte en el desarrollo de la recolección de datos. Su disposición y colaboración fueron cruciales para obtener la información necesaria y confiable, que permitió llevar a cabo este estudio con éxito.



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

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Informe de Investigación: **“Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3”**, bajo la modalidad de titulación informe de investigación, elaborado por la maestrante CADME MANZANO CECILIA DEL PILAR, de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SEXTA COHORTE, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, previo a la obtención del Título de **Magíster en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SEXTA - COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

PhD. León Benigno Arguello Núñez
C.I. No. 1708242233
Docente Tutor



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

En mi calidad de Tutor del Informe de Investigación titulado “**Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3**” de la **Lcda. CECILIA DEL PILAR CADME MANZANO**, egresada del programa de **Maestría en Administración Pública** 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 anti-plagio COMPILATIO y luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente Informe de Investigación ejecutado, se encuentra con el 9% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe. Adjunto reporte de similitud.



Atentamente,

PhD. León Benigno Arguello Núñez
C.I. No. 1708242233
Docente Tutor



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

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Mgtr. María Daniela García García
COORDINADORA DEL
PROGRAMA DE MAESTRÍA

PhD. Carlos Manosalvas Vaca
DOCENTE ESPECIALISTA 1

PhD. Carlos Raúl Carpio Freire
DOCENTE ESPECIALISTA 2

PhD. León Arguello Núñez
TUTOR

Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, CADME MANZANO CECILIA DEL PILAR

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación “**Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3**”, 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 alcancen del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 25 días del mes de marzo del año 2025

Atentamente,

Lcda. Cecilia Del Pilar Cadme Manzano
C.I. No. 1802215044
Autora



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

AUTORIZACIÓN

Yo, CADME MANZANO CECILIA DEL PILAR

DERECHOS DE AUTOR:

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 de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3**”, 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 25 días del mes de marzo del año 2025

Atentamente,

**Lcda. Cecilia Del Pilar Cadme Manzano
C.I. No. 1802215044
Autora**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	V
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	VI
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	VII
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	VIII
AUTORIZACIÓN	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
Formulación del Problema.....	5
Justificación	5
Justificación Teórica.....	5
Justificación Práctica	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Pregunta Científica.....	7
Hipótesis	8
Planteamiento Hipotético.....	8
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	9
Marco Referencial.....	9
Marco Conceptual.....	12
Administración Pública y Gestión Administrativa.....	12
Nueva Gestión Pública	12
Gestión Administrativa.....	13
Definiciones Relevantes.....	13
Procesos de la Gestión Administrativa.....	13

Dimensiones Clave en la Gestión Administrativa	17
Importancia de la gestión administrativa	17
Teorías de la Gestión Administrativa	18
Satisfacción Laboral.....	19
Definiciones Relevantes.	19
Importancia de Satisfacción laboral	19
Clima Laboral y Desempeño Laboral.....	20
Teorías de la Satisfacción Laboral.....	20
Factores Intrínsecos o Motivacionales.	22
Factores extrínsecos o de Higiene.	22
Dimensiones de la satisfacción laboral.....	24
Marco Legal	25
Constitución de la Republica del Ecuador, (Asamblea Constituyente, 2008):.....	25
Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI. 25	
Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP.....	25
Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación.	26
Manual de Gestión Organizacional por Procesos.....	28
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	30
Diseño de la Investigación	30
Enfoque Mixto.....	30
Porqué Aplicar los Métodos Cualitativos y Cuantitativos.....	31
Población y Muestra	31
Población	31
Muestra:	32
Cálculo de la muestra	33
Distribución de la muestra.....	34
Métodos e Instrumentos.....	35
Métodos	35
Técnicas	35
Instrumentos	35
Procedimiento	36
Obtención de Permisos	36
Aplicación de cuestionario:	36
Recolección de Datos	36

Operacionalización de variables:	37
Operacionalización Variable Gestión Administrativa	37
Operacionalización Variable Satisfacción Laboral	38
Análisis de Datos	39
Consideraciones Éticas	40
Consentimiento informado.	40
Confidencialidad.....	40
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIONES	41
Encuesta. - Resultados Obtenidos.....	41
Análisis Demográfico de la Muestra	41
Análisis e Interpretación de la Variable Gestión Administrativa	42
Análisis e Interpretación de la Variable Satisfacción Laboral	53
Resultados significativos de la gestión administrativa y satisfacción laboral	65
Entrevista. - Resultados Obtenidos.....	68
Análisis de Fiabilidad	74
Análisis de Resultados de Correlación de Pearson	75
Análisis de Pearson por dimensiones	75
Análisis de Pearson por variables	76
Representación Gráfica de la Correlación de Pearson entre Variables.	76
Relación con la Hipótesis.....	77
Discusión.....	78
Estrategias para Mejorar los Procesos de la Gestión Administrativa e Incrementar la Satisfacción Laboral del personal en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.	80
1. Introducción.....	80
2. Objetivos.....	80
3. Estrategias.....	81
3.1.1. Optimización de la Planificación.....	81
3.1.2. Reestructuración organizativa.	81
3.1.3. Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.....	81
3.1.4. Mejora en los procesos de control e innovación.....	82
3.2.1. Reconocimiento y recompensa.....	82
3.2.2. Equidad salarial.	82
3.2.3. Desarrollo profesional.	82
3.2.4. Ambiente de trabajo.....	83

Resultados esperados	83
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS.....	86
ANEXOS.....	92
Anexo 1. Cronograma de Actividades	92
Anexo 2. Matriz de Consistencia	93
Anexo 3: Carta Aval	94
Anexo 4: Cuestionario Aplicado en Entrevista.....	95
Anexo 5: Cuestionario Aplicado en Encuestas	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Teorías aplicables a la gestión administrativa</i>	18
Tabla 2 <i>Factores intrínsecos y extrínsecos</i>	23
Tabla 3 <i>Población Coordinación Zonal de Educación, Zona 3</i>	31
Tabla 4 <i>Distribución de la muestra Coordinación Zonal de Educación, Zona 3</i>	34
Tabla 5 <i>Operacionalización gestión administrativa</i>	37
Tabla 6 <i>Operacionalización satisfacción laboral</i>	38
Tabla 7 <i>Datos demográficos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3</i>	41
Tabla 8 <i>Planificación</i>	42
Tabla 9 <i>Planificación - Cambios y desafíos</i>	43
Tabla 10 <i>Estructura orgánica – roles y responsabilidades</i>	44
Tabla 11 <i>Estructura orgánica - trabajo en equipo</i>	45
Tabla 12 <i>Estructura orgánica - recursos asignados eficientemente</i>	46
Tabla 13 <i>Dirección - Comunicación interna</i>	48
Tabla 14 <i>Liderazgo positivo y motivador</i>	49
Tabla 15 <i>Dirección - Colaboración y Participación</i>	50
Tabla 16 <i>Control - Adecuado y eficiente</i>	51
Tabla 17 <i>Control - Innovación y mejora continua</i>	52
Tabla 18 <i>Trabajo en sí - Interesante y desafiante</i>	53
Tabla 19 <i>Trabajo en sí - Aporte significativo</i>	54
Tabla 20 <i>Reconocimiento y Recompensa - Valorado y reconocido</i>	56
Tabla 21 <i>Progreso y desarrollo profesional - Desarrollo habilidades</i>	57
Tabla 22 <i>Compensación - Remuneración y beneficios</i>	58
Tabla 23 <i>Relaciones interpersonales - Ambiente de trabajo</i>	59
Tabla 24 <i>Relaciones interpersonales - Autoridades y compañeros</i>	60
Tabla 25 <i>Salario - Acorde al cargo y responsabilidades</i>	61
Tabla 26 <i>Condiciones de trabajo - Espacios físicos</i>	63
Tabla 27 <i>Políticas de la institución - Justas y equitativas</i>	64
Tabla 28 <i>Aspectos con mayor insatisfacción</i>	65
Tabla 29 <i>Sugerencias recopiladas para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral</i>	66
Tabla 30 <i>Planificación estratégica</i>	69
Tabla 31 <i>Estructura orgánica</i>	69

Tabla 32 <i>Labores asignadas</i>	70
Tabla 33 <i>Reconocimiento y compensación</i>	71
Tabla 34 <i>Comunicación interna</i>	72
Tabla 35 <i>Sugerencias de mejora</i>	73
Tabla 36 <i>Sugerencias de mejora - encuestados</i>	73
Tabla 37 <i>Resultados de fiabilidad</i>	74
Tabla 38 <i>Correlación de Pearson por dimensiones</i>	75
Tabla 39 <i>Correlación de Pearson por variables</i>	76
Tabla 40 <i>Relación entre variables</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Proceso Administrativo</i>	14
Figura 2 <i>Piramide de las necesidades de Maslow</i>	21
Figura 3 <i>Factores de la Teoría de Herzberg</i>	22
Figura 4 <i>Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3</i>	28
Figura 5 <i>Planificación – objetivos institucionales</i>	42
Figura 6 <i>Planificación - Cambios y desafíos</i>	43
Figura 7 <i>Estructura orgánica – roles y responsabilidades</i>	44
Figura 8 <i>Estructura orgánica - trabajo en equipo</i>	46
Figura 9 <i>Estructura orgánica - recursos asignados eficientemente</i>	47
Figura 10 <i>Dirección - Comunicación interna</i>	48
Figura 11 <i>Dirección - Liderazgo positivo y motivador</i>	49
Figura 12 <i>Dirección - Colaboración y Participación</i>	50
Figura 13 <i>Control - Adecuado y eficiente</i>	51
Figura 14 <i>Control - Innovación y mejora continua</i>	52
Figura 15 <i>Trabajo en sí - Interesante y desafiante</i>	54
Figura 16 <i>Trabajo en sí - Aporte significativo</i>	55
Figura 17 <i>Reconocimiento y Recompensa - Valorado y reconocido</i>	56
Figura 18 <i>Progreso y desarrollo profesional - Desarrollo habilidades</i>	57
Figura 19 <i>Compensación - Remuneración y beneficios</i>	58
Figura 20 <i>Relaciones interpersonales - Ambiente de trabajo</i>	60
Figura 21 <i>Relaciones interpersonales - Autoridades y compañeros</i>	61
Figura 22 <i>Salario - Acorde al cargo y responsabilidades</i>	62
Figura 23 <i>Condiciones de trabajo - Espacios físicos</i>	63
Figura 24 <i>Políticas de la institución - Justas y equitativas</i>	64
Figura 25 <i>Gráfico de Dispersión</i>	76

RESUMEN

El presente estudio destaca el análisis de los factores de la gestión administrativa en relación con la satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3. A través de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), se identifican deficiencias en los procesos de la gestión administrativa, así como los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la baja satisfacción laboral de los funcionarios.

Con la aplicación de una fórmula algorítmica con un margen de error del 5% se calculó la muestra de 247 funcionarios desprendida de una población finita de 689 servidores de las 19 sedes distritales y 1 zonal, de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua.

El uso de entrevistas y encuestas a través de cuestionarios de 20 preguntas cerradas, elaboradas en Google Forms en escala de Likert, dio lugar a resultados que fueron tabulados en Microsoft Excel y, el análisis en el paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 27. Mediante el Alfa de Cronbach se obtuvo una alta confiabilidad de 0,961 equivalente a > 0.9 con respecto a las 20 preguntas. Además, con la correlación de Pearson se alcanzó el 0.868, que indica una relación muy fuerte y positiva entre ambas variables y, un valor de significancia de $p < 0.00$, que es menor a 0.05; dando lugar a una hipótesis alternativa (H1) verdadera.

Los resultados obtenidos permiten identificar deficiencias en los procesos administrativos afectando negativamente la satisfacción laboral de los funcionarios. Se evidencian problemas como la falta de autonomía, la sobrecarga de trabajo, desigualdad en las remuneraciones en relación con las responsabilidades y la desigualdad en la reclasificación de puestos, lo que genera estrés y desmotivación en los servidores públicos.

Palabras claves: gestión administrativa, satisfacción laboral, estructura orgánica, compensación económica.

ABSTRACT

This study highlights the analyses of administrative management factors related to job satisfaction in the Coordinación Zonal de Educación, Zona 3. Using a mixed approach (qualitative and quantitative), deficiencies in administrative management processes are identified, as well as the intrinsic and extrinsic factors that influence the low job satisfaction of employees.

Using an algorithmic formula with a 5% margin of error, a sample of 247 employees was calculated from a finite population of 689 employees from the nineteen district offices and one zonal office in the provinces of Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua.

The uses of interviews and surveys using twenty questions closed questionnaires, developed in Google Forms using the Licker scale, yielded results that were tabulated in Microsoft Excel and analyzes using the Statical Package for the Social Sciences (SPSS version 27). Cronbach is Alpha yielded a high reliability of 0.961, equivalent to > 0.9 , for the 20 questions. Pearson in correlation coefficient reached 0.868, indicating a strong and positive relationship between both variables and a significance level of $p < 0.00$, which is less than 0.05, leading to a true alternative hypothesis (H1).

The results obtained identify deficiencies in administrative processes that negatively affect public official job satisfaction. Problems such as lack of autonomy, work overload, inequality in the remuneration in relation to responsibilities, and inequality in job reclassification are evident, which generate stress and demotivation among public servants.

Keywords: administrative management, job satisfaction, organizational structure, financial compensation.

INTRODUCCIÓN

Al tener como tema de estudio el análisis a la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, entidad pública, ésta se relaciona con la administración pública, por la organización, políticas y servicios del Estado, encaminada a servir al interés público, a satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad, a través de entidades gubernamentales bajo principios de legalidad, transparencia, eficacia y eficiencia. Promoviendo el bienestar social y el desarrollo sostenible mediante las políticas públicas. Tiene como objetivo principal garantizar el bienestar social y cumplir con las leyes y regulaciones (Castro et al., 2022).

Es imperioso mencionar que, la gestión administrativa en las instituciones públicas se manifiesta en la vida cotidiana de forma visible, desde lo más básico hasta lo más trascendental. Según, (Molina, 2022) su presencia es evidente en las normas que rigen a la sociedad, adoptadas por quienes ejercen la representación del Estado. Además, (Mendoza & Moreira, 2021) señalan que el alcance de los objetivos se logra con el cumplimiento de los procesos administrativos, conllevando a un trabajo ordenado en base a funciones establecidas y organizadas, llevando al éxito o fracaso a la entidad. De donde se desprende el clima organizacional, basado en factores que influyen en el comportamiento y desenvolvimiento de los empleados e influyendo en la motivación, satisfacción y su relación con la institución (Santana, 2022).

Por otro lado, en lo que refiere a satisfacción laboral, la Encuesta Global de Servidores Públicos (Global Survey of Public Servants GSPS), con el propósito de conocer la incidencia del desempeño laboral en la satisfacción de los servidores públicos, recopiló y armonizó datos comparables a gran escala en las actitudes y experiencias de millones de servidores públicos en todo el mundo (Schuster et al., 2023). Según la sabiduría convencional, solo una minoría de la muestra 31 % de promedio en todos los países cree que el desempeño laboral es importante para los aumentos salariales, mientras que la mayoría 70 % en promedio de la muestra cree que su desempeño laboral es importante para sus perspectivas de ascenso.

Mientras que, en América Latina (Saavedra & Delgado, 2020), en base a estudios enfocados a la satisfacción laboral, en países como México, determina que a la mayoría de

los trabajadores les agrada lo que realizan, porque perciben que son valorados en la empresa donde trabajan. En Colombia, en cambio la satisfacción es poco alta por la inconformidad de los empleados por su salario y falta de oportunidades de crecimiento profesional. En cambio, en Perú un porcentaje alto del 76% no es feliz con su trabajo por factores como: trabajo no desafiante, clima laboral bajo, falta de liderazgo, inconformidad con el salario, falta de reconocimiento a sus logros, falta de comunicación y crecimiento personal y profesional. Lo que conlleva a una deficiente satisfacción laboral a causa de una incorrecta aplicación de la gestión administrativa.

En Ecuador, con base en la revisión de varios trabajos de instituciones públicas, se evidencia modernización e innovación en la gestión administrativa; pero el estudio de (Palacios, 2021) enfocado a una institución pública y por las características del análisis dirigido al personal administrativo, llama la atención, por sus resultados. Dispone de un sistema definido de gestión administrativa por procesos, que influye directamente en el fortalecimiento de la entidad, favoreciendo la mejora continua y cumplimiento de objetivos. La misión es alcanzable por las buenas relaciones entre el personal. Además, las estrategias de Talento Humano reflejan ventajas competitivas y desarrollo de habilidades, favoreciendo la satisfacción laboral.

Sin embargo, en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, desde hace más de una década evidencia debilidades en su gestión administrativa por las deficiencias del plan estratégico institucional (2021 – 2025) y, desactualizaciones existentes en el estatuto orgánico por procesos y manual de puestos por procesos, ha ocasionado rotación frecuente de autoridades y personal a contrato, escaso personal a nombramiento, falta de liderazgo, roles no acordes a la remuneración. Factores que inciden negativamente en la satisfacción laboral, provocando deficiencia en la calidad de los servicios. Contraviniendo a los principios de una gestión pública eficiente y transparente establecidos en la Constitución de la República.

El estudio pretende analizar los factores que contribuyen a la deficiente gestión administrativa y baja satisfacción laboral en los servidores públicos que laboran de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3; mediante la hipótesis, la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que

laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, enfocada a la interrogante ¿Cómo la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral?

De los resultados obtenidos con mayor porcentaje negativo en las dimensiones de estudio, permitirá identificar fortalezas y debilidades en la planificación, organización, dirección y control, así como en los factores internos y externos que inciden negativamente en el desarrollo de actividades, con la finalidad de establecer una base sólida, mediante estrategias para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Para lo cual, se ha estructurado en tres capítulos. Capítulo I: marco teórico, proporciona las bases conceptuales y teóricas, estudios previos relacionados al tema, que sustenta la investigación. Capítulo II: Metodología, describe los métodos y técnicas utilizadas para recolectar y analizar los datos de una población a través de una muestra. Capítulo III: Resultados, reflejan los hallazgos obtenidos de manera más clara y concisa. Por último, conclusiones, sintetizan los aportes principales de estudio y, recomendaciones, brindan sugerencias en base a los resultados.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El estado ecuatoriano a través de la Constitución reconoce la protección de los derechos laborales y garantiza condiciones de trabajo dignas. Además, resalta la importancia del trabajo como medio para la realización personal. Estos derechos están alineados a los principios de “eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Ministerio de Educación, 2012). Para que la gestión administrativa en las entidades públicas sea eficaz y eficiente dentro de la administración pública., (Asamblea Constituyente, 2008).

La gestión administrativa en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 cuya sede administrativa está en la ciudad de Ambato y sus 19 direcciones distritales educativas distribuidas en Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza, los procesos gobernantes, sustantivos adjetivos y desconcentrados no se alinean con la realidad institucional y a los cambios y demandas del entorno social. Aunque estos procesos están organizados según el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos (Acuerdo Ministerial 020-12) reformado parcialmente en 2017 y 2019 (Ministerio de Educación, 2012). Implementación que enfrenta grandes desafíos a causa de su desactualización.

El Acuerdo 020-12, establece una alta desconcentración en la transferencia de competencias administrativas desde el nivel nacional hacia zonas. No obstante, su funcionamiento se ve condicionado por una fuerte centralización de planta central. Situación que limita la autonomía de las direcciones zonales y distritales, dificultando una gestión ágil y eficiente. Como consecuencia, ocasionando retrasos en el cumplimiento de planificación y objetivos, generando malestar entre funcionarios a causa del exceso de trabajo y al pedido de entrega inmediata de información fuera del horario laboral. Generando manifestaciones de estrés y cansancio.

Otro aspecto crítico, es el proceso de reclasificación de puestos al personal administrativo a nombramiento definitivo realizado en tres fases (2018, 2019 y 2021). Este proceso consideró únicamente el perfil profesional, sin considerar experiencia y cargo asignado, Aunque algunos funcionarios obtuvieron una equiparación salarial favorable acorde a sus responsabilidades; otros, en cambio se vieron afectados por escalas salariales inferiores. Además, el personal administrativo en instituciones educativas fue relegado de

este proceso. Generando violación a los derechos laborales, sensación de injusticia, desconfianza hacia las autoridades. Como resultado, provocó demandas masivas contra el Ministerio de Educación que se encuentran hasta hoy en proceso.

Actualmente muchos funcionarios administrativos desempeñan funciones diferentes a las asignadas según puesto y rol. Por ejemplo, administradores y analistas circuitales fueron reubicados en base a su remuneración sin un análisis técnico previo tras la eliminación de los circuitos educativos (Ministerio de Educación, 2021). De igual forma, algunos servidores públicos se mantienen con denominaciones obsoletas debido a la supresión de partidas realizado en 2019. A esto se suma que, desde la creación de la coordinación zonal en 2011, no se han realizado concurso de méritos y oposición para llenar las vacantes por supresión y jubilación. Por la disminución del personal administrativo ha incrementado las responsabilidades, generando sobrecarga laboral.

Desde 2021 está en estudio una propuesta para reestructura del estatuto orgánico funcional; sin embargo, hasta la fecha de realización de este estudio, no se ha plasmado en realidad. Esto mantiene vigente un estatuto desactualizado, que genera desequilibrio en la estabilidad laboral y emocional del personal administrativo por la incertidumbre por posibles supresiones de partidas o despidos masivos (Paguay & Morales, 2023). No obstante, en la coordinación zonal no siempre se cumplen adecuadamente estos derechos.

Formulación del Problema

¿Cómo incide la gestión administrativa en la satisfacción laboral de los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?

Justificación

Justificación Teórica

La presente investigación sobre la gestión administrativa y su relación con la satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, está sustentada en varias teorías y enfoques que destacan su relevancia para el buen funcionamiento organizacional, Desde una percepción tórica la gestión administrativa enmarca en el campo

de la administración pública, donde las teorías de Taylor se centran en la optimización de tareas. Por su lado, Fayol y Drucker afianzan la necesidad de una estructura organizativa eficiente y bien coordinada. En cambio, Max Weber enfatiza que el desempeño del servidor público debe estar apegado a criterios y objetivos claros, basados en una estructura jerárquica, cuya idoneidad sea verificada a través de evaluaciones periódicas. Esto permitirá garantizar la estabilidad laboral (Azüero, 2020).

De igual forma la teoría de Mayo enfoca la importancia de las relaciones humanas, destacando factores como: motivación, comunicación y satisfacción laboral (Vásquez, 2023). En cuanto a satisfacción laboral (Merchán, 2022) aborda las teorías de Maslow y Herzberg.

Maslow plantea la jerarquía de necesidades como base para entender ¿cómo factores de autorrealización y logro personal influyen en los servidores públicos de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?. Herzberg, en cambio se basa en los factores motivacionales que vinculan el desarrollo profesional, las condiciones laborales y reconocimiento con la motivación de los funcionarios,

Al combinar estos marcos teóricos, el presente estudio busca analizar como una gestión administrativa eficiente puede propiciar aspectos favorables que incremente la satisfacción laboral de los servidores públicos. Además, de ¿cómo? la satisfacción impacta positivamente en el desempeño institucional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3.

Justificación Práctica

La justificación práctica afianza en el potencial de este estudio para generar mejoras tangibles en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3. Mejoras, que se traducen en una administración más eficaz y eficiente, conectado a un clima laboral más satisfactorio para los funcionarios. En este sentido, es fundamental establecer un entorno laboral donde los funcionarios sientan mayores niveles de satisfacción al desarrollar sus funciones.

Por consiguiente, esta investigación se enfoca en proponer estrategias para mejorar los procesos organizacionales dentro de la gestión administrativa. Lo que dará lugar a que

las actividades, responsabilidades y roles estén debidamente coordinados y alineados en estándares de calidad, procesos actualizados y normativa vigente.

En cuanto a satisfacción laboral, es necesario identificar los factores que influyen en el bienestar de los servidores públicos, permitiendo a las autoridades tomar decisiones enfocadas a mejorar el clima organizacional. Un personal satisfecho, tiende a ser más productivo y comprometido con los objetivos institucionales; además, de ser menos propenso a ausencias o rotaciones constantes. Como resultado, da lugar a mayor estabilidad y efectividad dentro de la coordinación zonal.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores que contribuyen a la deficiente gestión administrativa y baja satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales aspectos de la gestión administrativa que generan mayor insatisfacción laboral en el personal administrativo de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.
- Evaluar el grado de satisfacción laboral del personal administrativo en relación con sus dimensiones.
- Sugerir estrategias que permita mejorar los procesos administrativos e incrementar la satisfacción laboral del personal de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Pregunta Científica

¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?

Hipótesis

Las hipótesis son respuestas provisionales a las preguntas de investigación que habrá de confirmar o no al realizar tu estudio (Hernández & Mendoza, 2020).

Hipótesis Nula H_0

Como lo describe (Hernández & Mendoza, 2020, p. 133) “refutan o niegan lo que afirman las hipótesis de investigación”. Son su reverso, su contradicción.

Hipótesis Alternativa H_1

Se considera una opción diferente a las hipótesis de investigación y nula, ofreciendo una explicación diferente (Hernández & Mendoza, 2020, p. 134).

Planteamiento Hipotético

El tipo de hipótesis a aplicar en la presente investigación es:

H_0 : La gestión administrativa no se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, zona 3.

H_1 : La gestión administrativa se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, zona 3.

Las variables a las que se aplicará la hipótesis en la presente investigación son:

Variable dependiente. - Gestión administrativa

Variable independiente. - Satisfacción Laboral

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Marco Referencial

En referencia al tema de análisis, se considera a estudios locales, nacionales e internacionales, donde los autores destacan la gestión administrativa y satisfacción laboral objeto de estudio.

En el ámbito local, (Alvarez, 2024) en su investigación titulado “Gestión administrativa y climas institucional de la Unidad Educativa “Juan León Mera”. La Salle” en la ciudad de Ambato, analiza la gestión administrativa a través de un enfoque mixto e investigación correlacional y, métodos descriptivo y transversal. Con la aplicación de cuestionarios aplicados a dos poblaciones: una de 52 docentes y administrativos y, la otra de 121 estudiantes. Logró validar la hipótesis alternativa planteada, a través del coeficiente correlacional Tau-b de Kendal y, conexión entre resultados y objetivos específicos determina una satisfacción positiva en la gestión de los procesos administrativos, así como ciertas dimensiones no correlacionadas reflejan una relación lineal o débil. Concluye que los resultados obtenidos permitieron comprobar que la gestión administrativa influye directamente en el clima institucional de docentes, personal administrativo y estudiantes de la institución educativa.

(Acosta, 2022) con su trabajo “Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato” considera importante que la gestión administrativa es el camino a través del cual el usuario evalúa los procesos institucionales y define el éxito o fracaso de estos. Se evidencia la metodología de investigación descriptiva y correlacional con encuestas dirigidas a usuarios de tres cementerios municipales del GAD de Ambato. Los resultados obtenidos evidencian dependencia entre las variables de estudio. La hipótesis alternativa fue confirmada con los resultados obtenidos, determinando una alta relación entre las variables de estudio con una incidencia en la calidad de los usuarios, con una fiabilidad del 0,95% corroborando así con los objetivos planteados. Concluye que la gestión administrativa es representativa con respecto a la aceptación de usuarios; sin embargo, por parte de la administración falta mejorar los servicios.

Otro estudio, “El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el Departamento Financiero, del GAD Municipalidad de Ambato” de (Santana, 2022) resalta la satisfacción laboral enfocados al clima organizacional y motivación como factor determinante en la satisfacción de necesidades del trabajador, a través de una investigación con enfoque cuantitativo no transversal, con la aplicación de cuestionarios a 217 servidores públicos, con técnicas estadísticas variadas para la recolección y análisis de datos. Determinando que la satisfacción laboral tiene una relación positiva y está relacionada directamente con el trabajo y clima organizacional, concluyendo que “el clima laboral tiene relación directa y positiva con la satisfacción laboral” dando lugar a un desarrollo de las labores. Además, el nivel de satisfacción de los trabajadores es aceptable en lo que respecta a la toma de decisiones, reconocimiento y su entorno laboral.

En el contexto nacional, (Carrillo, 2023), en su trabajo de investigación “Incidencia de la Satisfacción Laboral en el Compromiso Organizacional en los Servidores de una Institución Pública” menciona que el estudio se realizó por un reporte de quejas con un alto porcentaje de rotación de personal, a través de un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y correlacional. La medición se realizó presencial y telemática a una muestra de 118 servidores tomada de 170 funcionarios, de 11 dependencias de una institución pública de la provincia de Guayas. mediante encuestas aplicadas al compromiso organizacional y satisfacción. De los datos tabulados se obtuvo como resultado que existe efecto la “satisfacción intrínseca” con tendencia positiva sobre los aspectos “afectivo, normativo y de continuidad”. Además, la satisfacción con las oportunidades de promoción, formación, cumplimiento es un sentir normal.

(Vera & Cobacango, 2023) en su trabajo con el tema “Gestión administrativa: factor clave en el desempeño laboral de los empleados de mercados de productos ecológicos en Manabí (Ecuador)” resaltan a la gestión administrativa como el éxito en la eficacia de una empresa, considerando que su investigación está basada en un enfoque cuantitativo – descriptivo y diseño no experimental, mediante un muestro intencional en una muestra de 29 empleados, con la ayuda de encuestas se obtuvo como resultados una gestión administrativa baja en lo que refiere a planificación, organización y dirección, mientras que el control fue satisfactorio; en tanto que la satisfacción laboral presentó un resultado bajo, evidenciando la falta de compromiso y productividad de sus empleados.

En lo internacional, (Salazar, 2024) en su estudio “Gestión administrativa y la satisfacción laboral en el Área de Abastecimiento de una municipalidad de la provincia de Huari – Ancash 2023” tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables gestión administrativa y satisfacción laboral, a través de una investigación con enfoque cuantitativo y diseño no experimental aplicada a una población del área de abastecimiento específicamente de 24 funcionarios públicos a través de encuestas. La información obtenida fue procesada con el software SPSS versión 27, identificando los patrones y tendencias entre las variables, dando como resultado una correlación positiva y muy significativa entre las variables de estudio. También se menciona a (Enriquez, 2023), quien en su investigación “Gestión administrativa e la satisfacción laboral en instituciones públicas Lima, 2023” mide las variables gestión administrativa y satisfacción laboral a través de una investigación correlacional, con un enfoque cuantitativo a través de encuestas a una muestra no probabilístico intencional de 133 docentes, obteniendo resultados que demuestran que la gestión administrativa incide en la satisfacción en el nivel insatisfecho, recomendando implementar planes de mejora en la satisfacción laboral.

El artículo Satisfacción laboral y teletrabajo: un estudio sobre los trabajadores de la administración pública en Italia” de (Capecchi & Caputo, 2022) enfoca las condiciones de vida y trabajo de trabajadores que realizaron teletrabajo obligado en pandemia de la región de Campania, estudio observacional direccionado a las condiciones laborales de los trabajadores mediante encuestas aplicadas con el apoyo del sindicato de la Confederación General Italiana de Lavoro con el objetivo de determinar la satisfacción laboral de los empleados con el trabajo, resultados que reflejaron hallazgos importantes como la falta de concentración, esfuerzos laborales y preocupación por la posible falta de reconocimiento por parte de los directivos.

Otro trabajo de investigación que amerita su revisión es “Satisfacción laboral en la gestión administrativa”, (Saavedra & Delgado, 2020), investigación realizada en México. A lo cual, enfatiza que el éxito de la organización está en involucrar al personal en la planificación, para que consideren a los objetivos como suyos; se aplicó en la investigación diseño no experimental descriptiva. La recolección y análisis de datos fue a 11 artículos científicos relevantes con tema la gestión administrativa y satisfacción laboral, análisis del cual se desprenden como conclusión: “los trabajadores por sus remuneraciones bajas,

ambiente de trabajo inapropiado y un deficiente liderazgo ha provocado una baja satisfacción”. Además, la gestión administrativa requiere encaminar a la organización mediante estrategias para el cumplimiento de metas. También, se evidencia que la planificación, organización dirección y control no se ejecutan correctamente. Por último, es importante que el personal sea el idóneo y este motivado, siendo responsabilidad de Talento Humano reconocer y motivar el desempeño laboral.

Marco Conceptual

Administración Pública y Gestión Administrativa

Las variables de estudio están enfocadas a la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, entidad pública que amerita abordar la conceptualización de administración pública. (Paco & Salazar, 2024, p. 60) definen: “el conjunto de acciones y estrategias destinadas a coordinar eficientemente recursos financieros, físicos, logísticos y humanos para lograr metas específicas”. Es decir, ejerce como ente coordinador que optimiza los recursos para garantizar el desarrollo sostenible y cumplir las leyes y normativa.

La gestión administrativa, como parte esencial de la administración pública, se centra en organizar y dirigir los recursos materiales y humanos disponibles para cumplir con los objetivos institucionales. Según (Chiavenato, 2019, p. 8) es un proceso continuo que incluye las fases de planificación, organización, dirección y control. Etapas que se interrelacionan para garantizar la eficiencia y eficacia en el logro de metas organizacionales.

Eficacia. Capacidad de alcanzar las metas y objetivos institucionales de forma oportuna con los recursos disponibles (Pérez & Tamayo, 2022).

Eficiencia. Capacidad de hacer las cosas bien de manera apropiada y con el menor esfuerzo posible, utilizando los recursos de forma correcta.

Nueva Gestión Pública

La teoría de la nueva gestión pública surge como un modelo para modernizar la administración pública a través de la ayuda de principios de eficiencia, competencia y efectividad. Enfoque que busca superar la “rigidez de la burocrática tradicional” al

implementar herramientas del sector privado que promuevan servicios más flexibles, eficientes y transparentes (Torres, 2020). También busca modernizar la administración pública utilizando herramientas del sector privado para mejorar los servicios que respondan a las demandas de la ciudadanía. Servicios del Estado que deben enfocarse en promover el bienestar general y proteger los derechos ciudadanos, así lo señala (Barragán, 2022, p. 119).

Gestión Administrativa.

Definiciones Relevantes.

(Troya & Pérez, 2021, p. 59) en su artículo citan a dos autores que definen a la gestión administrativa desde diferentes perspectivas:

Cantori, define la gestión administrativa como un conjunto de acciones directivas dirigidas a obtener información confiable que facilite la toma de decisiones.

García, vincula la gestión administrativa con el diseño de un entorno propicio para el trabajo en equipo, a través de una cultura organizacional que fomenta colaboración e innovación.

(Chiavenato, 2019, p. 8), la gestión administrativa “*un proceso continuo y sistemático que implica planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas organizacionales*”.

El Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) propone modernizar la administración pública latinoamericana haciéndola más eficaz, eficiente, transparente y responsable, aplicando mecanismos de control y evaluación más rigurosos (F. Pérez, 2021).

(Mendoza & Moreira, 2021, p. 618), concibe a la gestión administrativa como un conjunto de actividades permite “dirigir tareas y recursos de la organización, coordinando roles para prevenir posibles problemas y alcanzar los objetivos planteados”.

Procesos de la Gestión Administrativa

Henry Fayol considerado el padre del **proceso administrativo**, a inicios de la segunda década del siglo XX, identificó las funciones esenciales del proceso administrativo:

planificación, organización, dirección y control. Fases esenciales en una organización pública o privada un eficiente funcionamiento.

(Pantoja & Garza, 2019, p. 145) define el proceso administrativo como etapas que permite cumplir actividades y solucionar problemas a través de una correcta planificación, garantizando objetivos claros mediante la organización, dirección y control. Se divide en dos fases principales:

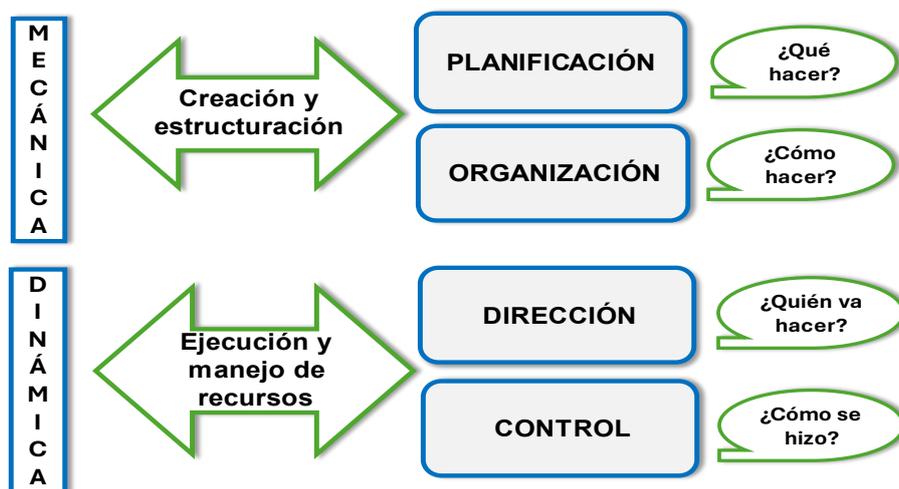
La **mecánica**, contiene la planificación y organización, enfocándose en la creación y estructuración de la organización, definiendo sus objetivos y metas.

La **dinámica**, abarca la ejecución y manejo adecuado de los recursos, asegurando una gestión eficiente mediante la dirección y control.

Mientras la mecánica establece el marco teórico y estratégico, la dinámica aplica las herramientas necesarias para la implementación operativa.

Figura 1

Proceso Administrativo



Fuente: Autoría propia

Cada una de estas etapas se rigen por principios y técnicas que se interrelacionan entre sí, formando un proceso integral que guían su correcta implementación dentro de la institución.

Planificación.

La planificación es la primera fase del proceso administrativo. Permite conocer por anticipado el rumbo que tomará una organización, partiendo de las acciones del presente (eficiencia), para alcanzar las metas y objetivos (eficacia), (Yataco, 2024, p. 16). Según (Chiavenato, 2019, p. 106) una planificación efectiva define políticas, procedimientos y programas necesarios para alcanzar las metas organizacionales.

Se clasifica en tres niveles: la **planificación estratégica**, que define visión, misión, metas y objetivos a corto y largo plazo, según la cual se construye la estructura de la organización; la **planificación táctica**, traduce los objetivos para que se cumpla la planificación estratégica, se desarrolla a nivel departamental y, la **planificación operativa**, implementa acciones para cumplir con las estrategias y tácticas establecidas.

Organización.

La organización, coordina y estructura los recursos institucionales, para administrar el recurso humano, definir jerarquías y asignar roles y responsabilidades con el propósito de alcanzar eficientemente los objetivos institucionales (Paco & Salazar, 2024, p. 71). Además, abarca la jerarquización de roles, según importancia y departamentalización para agrupar las funciones en base a su analogía, siendo *“un vehículo para el éxito de las metas organizacionales”* (Condori, 2023, p. 20).

En el ámbito público, una estructura organizacional bien definida establece de forma sistemática la autoridad y responsabilidades, articulando el sistema administrativo y representándose combinados en organigramas. Además, debe contar con un manual de procesos y procedimientos para definir posteriormente el *“sistema de clasificación de puestos o cargos”*, según la norma de control interno 200-04 (Contraloría General del Estado, s. f.).

La **estructura organizacional** es fundamental para la planificación y el control de servicios, ya que influyen en la distribución de autoridad y responsabilidad. Además, la cultura organizacional establece límites, refuerza la estabilidad del sistema e identifica a la organización al momento de plantear la propuesta del diseño estructural para establecer la ejecución de tareas en base a valores, principios, tradiciones, normas.

Dirección.

Considerada una función administrativa esencial enfocada a las relaciones humanas dentro de la organización, va más allá de planificar y organizar, ya que implica ejecutar acciones necesarias para el logro de objetivos. Según (Chiavenato, 2019, p. 111) la dirección es el *“accionar y dinamizar la empresa”*.

Un aspecto relevante en la dirección es la toma de decisiones, donde la autoridad debe poseer la habilidad de influir en sus empleados, desarrollar su potencial y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y personales. “El éxito de la organización está en la eficiencia de dirigir de la autoridad”.

La dirección se compone de tres elementos importantes: el **liderazgo**, entendido como la capacidad de comunicación de manera directa y efectiva, motivar a otros y construir relaciones sólidas y lograr objetivos comunes (Pedraja et al., 2020); la **motivación**, que impulsa al personal a trabajar en equipo y la satisfacción laboral para mejorar el rendimiento (Acosta, 2022) y la **comunicación**, debe ser clara, sin barreras, abierta y efectiva en todos los niveles de la organización (Acosta, 2022).

Control.

El control, última etapa del proceso administrativo, consiste en supervisar y medir los resultados alcanzados en comparación con lo planificado. Estrechamente ligado a la planificación, porque permite identificar desviaciones e implementar estrategias correctivas. Además, es una función en la que los directivos deben involucrarse con la finalidad de vigilar y asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos institucionales (Palacios, 2021, p. 35).

La (Contraloría General del Estado, s. f.) define al control como “(...) *un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas*”, siendo responsable de este control todo el personal que labora en la institución.

Según (Acosta, 2022) existen tres tipos de control: el **preliminar** se enfoca en prevenir problemas a futuro; el **concurrente**, que supervisa el cumplimiento de actividades y, el **posterior**, que analiza los resultados obtenidos para corregir errores y menorar procesos a futuro.

Dimensiones Clave en la Gestión Administrativa.

En la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, se ha considerado las cuatro fases del proceso de la gestión administrativa como dimensiones de estudio (planificación, organización, dirección y control). Dimensiones que se interrelacionan y son necesarias para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva, Además, promueven una estructura orgánica bien definida y, autoridades con liderazgo que influyan en su equipo de trabajo, a través de la motivación y comunicación para el logro de objetivos y metas.

Importancia de la gestión administrativa

La gestión administrativa es importante porque:

- Incide directamente en la eficiencia, eficacia y transparencia en el desarrollo de los procesos y servicios.
- Permite el uso eficiente y optimización de recursos evitando desperdicios y destinándolos a actividades prioritarias.
- Implementa procesos claros y eficientes que garanticen servicios oportunos y con estándares de calidad.
- Permite disponer de información confiable, actualizada y oportuna para la toma de decisiones.

Teorías de la Gestión Administrativa.

Las teorías más relevantes consideradas para el presente estudio se realizaron en la relevancia de cada una, basadas en tres enfoques importantes en la organización: tareas, estructura y personas. (Yataco, 2024).

Tabla 1

Teorías aplicables a la gestión administrativa

TEORIAS	ENFASIS	ENFOQUE	PRINCIPIOS	APLICABILIDAD EN LA CZEZ3
CIENTIFICA: Frederick W. Taylor (1856 - 1915)	En las tareas	Alcanzar mayor eficiencia optimizando el trabajo del empleado, con énfasis en planeación y control	Planeación, preparación, control y ejecución.	La planificación y control, pueden ser operativos, a través de la optimización del trabajo
CLÁSICA: Henry Fayol (1841 - 1925)	En la estructura	*Una organización formal, con dirección jerárquica y estructura organizacional para el desarrollo de las funciones administrativas. *Proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar	*División del trabajo. *Autoridad. *Disciplina. *Unidad de mando y dirección. *Remuneración. *Centralización. *Jerarquía. *Orden. *Equidad. *Estabilidad. *Iniciativa y *Espíritu de grupo.	Permite establecer niveles jerárquicos, autoridad, disciplina y unidad de mando, asegurando una gestión eficiente alineada con los objetivos.
NEOCLASICA: Peter Drucker (1935 - 1999)	En la estructura	Se basa en las dimensiones administrativas: objetivos, administración y desempeño individual.	*Eficacia y eficiencia y descentralización	Ayuda a mejorar la toma de decisiones enfocado en la eficiencia y descentralizar procesos.
DE LA BUROCRACIA: Max Weber (1864 - 1920)		Burocracia: Instituciones públicas el Estado y en lo privado la empresa capitalista.	Especialización, jerarquización, formalización, personal operativo, impersonalidad, carrera profesional.	Formalizar procesos y normas mediante una estructura jerárquica ordenada y una carrera administrativa, que incentive el desarrollo profesional de los servidores administrativos.
DE LAS RELACIONES HUMANAS: Elton Mayo (1946)	En las personas	Considerada Escuela Humanista, enfatiza la jerarquía, confianza entre empleado y directivo, libertad del empleado.	Trabajo en equipo, operario como grupo social, comprender y comunicar, capacidad de colaborar, motivación, satisfacción de necesidades.	Permite fomentar la comunicación efectiva, la colaboración, satisfacción laboral y motivación para mejorar el desempeño y compromiso con la institución.

Fuente: Recopilación y adaptación bibliografía: (Salazar, 2024) y (Yataco, 2024).

Aplicabilidad

Las teorías consideradas para este estudio se aplican directamente en el contexto actual de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3. Sin embargo, Taylor relaciona los procesos de la gestión administrativa con la satisfacción laboral, con el rendimiento del personal en base a la promoción, incentivos, oportunidades de crecimiento laboral. Además,

Mayo determina como la satisfacción laboral se ve afectada por los cambios en las condiciones de trabajo. Es decir, si una condición favorable (gestión administrativa) es latente y, si esta cambia en desmedro (satisfacción laboral), el funcionario produce insatisfacción (Salazar & Ospina, 2019).

Estas teorías no solo identifican los problemas actuales de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, sino que además ofrecen soluciones concretas que conlleve a una reestructuración administrativa más eficiente y real.

Satisfacción Laboral

Definiciones Relevantes.

Según varios autores la satisfacción laboral es un “constructo multidimensional” influenciado por factores individuales y organizacionales.

(Pedraza, 2020, p. 10) describe el conjunto de sentimientos y emociones que experimenta el empleado en relación con su trabajo, abarca aspectos intrínsecos como el trabajo en sí, y extrínsecos, como las condiciones laborales y el salario. Para (Saavedra & Delgado, 2020) “la satisfacción laboral tiene que ver como las personas perciben su trabajo, las funciones que realizan y el reconocimiento que reciben, así como las actitudes que presenta frente al mismo, las opiniones que puede tener del trabajo y de su funcionamiento”.

Una adecuada gestión administrativa mejora el rendimiento de los empleados al mantener un buen ambiente laboral, disminuyendo la insatisfacción e impulsando un estado emocional positivo que aporte al cumplimiento de objetivos.

Importancia de Satisfacción laboral

La satisfacción en el ámbito laboral es crucial, permite tener mayor productividad en la organización, influye directamente en el rendimiento del empleado, la calidad de servicio brindado y el cumplimiento de objetivos. (Yataco, 2024) “las personas que son felices en su trabajo gozan de buena salud mental y física, así como de un alto nivel de calidad vida”. Un empleado satisfecho evidencia mayor compromiso con la institución, fomentando un ambiente de trabajo positivo y agradable, basado en un respeto mutuo.

Además, un personal satisfecho tiene mayor seguridad para generar ideas innovadoras, trabajar en equipo, disminuyendo el ausentismo y rotación de personal.

Clima Laboral y Desempeño Laboral

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el clima y desempeño laboral, porque refleja como el personal percibe su entorno laboral y a través de él, busca alcanzar logros y crecimiento laboral y profesional. Según (Meléndez & Bardales, 2020) Talento Humano es el responsable de propiciar espacios favorables, de reconocer y motivar el desempeño laboral de los empleados.

(Ramos & Tejera, 2018, p. 227) **clima laboral** es la percepción que tienen los empleados sobre las condiciones de su ambiente de trabajo, afectado por factores diversos individuales y/o colectivos, manifestándose en las actitudes, emociones y comportamiento. Por su parte, (Palacios, 2021) define el **desempeño laboral** como las características propias de cada individuo tales como aptitudes, destrezas y competencias que el trabajador utiliza para desarrollar sus tareas en su puesto de trabajo con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

Teorías de la Satisfacción Laboral

(Merchán, 2022) y (Escudero, 2021) refieren a teorías surgidas de la búsqueda de las causas de qué y cómo estas incrementan la satisfacción laboral. Dando lugar a teorías diversas centradas en el contenido y proceso a seguir hasta llegar a la motivación.

Teorías divididas en enfoque de contenido, centradas en necesidades (Maslow, Alderfer) y, procesos centrados en la motivación (McClelland, McGregor y Herzberg).

Teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1951-1961).

(Escudero, 2021) señala que el individuo siente satisfacción cuando forma parte de un grupo y, centra sus necesidades según la intensidad de la persona. McClelland identifica la satisfacción laboral a través de tres necesidades:

Logro, deseo de sobresalir y alcanzar metas desafiantes.

Poder, busca influencia y reconocimiento.

Afiliación, deseo de pertenecer a un grupo y establecer relaciones interpersonales.

Teoría de la jerarquía de Necesidades de Maslow (1954).

Maslow propone que la motivación humana se agrupa en una jerarquía de necesidades desde las más básicas hasta la autorrealización, resaltando que personas motivadas pueden satisfacer las necesidades en orden jerárquico. Las personas para tener una vida satisfactoria se enfocan desde lo particular a lo general. Llegando a ser aplicada en diversos campos, como el organizacional.

(Salazar & Ospina, 2019) ven como las necesidades humanas influyen en la satisfacción laboral, con orden y secuencia de importancia de las necesidades humanas, enfocados en cinco factores:

Fisiológicas. Las más básicas y urgentes: alimentación, sueño.

De seguridad. Estabilidad económica y protección física al individuo.

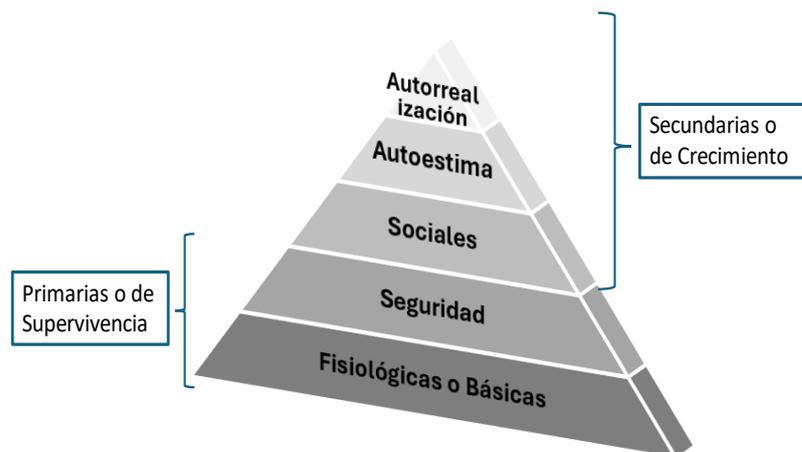
Sociales. Necesidad de pertenecer a grupos sociales. Prevalece la familia.

De autoestima. Reconocimiento personal, deseo de sentirse exitoso y valorado.

De auto realización. Obtener el máximo potencial y la mejor versión de sí mismo.

Figura 2

Piramide de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Teoría Bifactorial de Herzberg (1959).

(Salazar & Ospina, 2019) señala que Herzberg desarrolló la teoría bifactorial basada en la jerarquía de Maslow, plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral son completamente independientes, por lo que identifica dos factores: los extrínsecos que son generados por la insatisfacción laboral, mientras que la satisfacción laboral lo comprueban los intrínsecos.

Figura 3

Factores de la Teoría de Herzberg



Fuente: Elaboración propia

Factores Intrínsecos o Motivacionales.

Aquellos que causan satisfacción en el individuo y se activan al momento que elige y decide realizar las tareas del trabajo sin intervención externa, impulsando a los trabajadores a generar un mayor rendimiento y satisfacción laboral (Andrade et al., 2021).

Factores extrínsecos o de Higiene.

Tienen como finalidad evitar la insatisfacción y se activan en el individuo por factores externos relacionados al contexto o entorno laboral en el que se desenvuelve, ya que al estar direccionadas y controladas por la organización están fuera del control del trabajador (Andrade et al., 2021). Siendo los siguientes:

Tabla 2*Factores intrínsecos y extrínsecos*

Factores	Aspectos	Definición
Intrínsecos	Logro	Es el Impulso de "perseguir y alcanzar metas", genera satisfacción (Dumont et al., 2023).
	Trabajo en sí	Motivación que se mantiene en constante crecimiento y desarrollo y la medida en que las necesidades personales y profesionales se ven satisfechas (Dumont et al., 2023).
	Reconocimiento	Acciones en lo laboral para "elogiar, corregir o reprender" al empleado, resaltando lo positivo o negativo (Yataco, 2024).
	Responsabilidad	Capacidad de responder a las acciones propias del individuo.
	Progreso profesional	Crecimiento laboral continuo, requiere esfuerzo, dedicación y compromiso, para avanzar en su carrera y llegar a metas profesionales.
	Desarrollo personal	Autorrealización del individuo, enfocadas en que el trabajo sea un desafío para utilizar destrezas y habilidades (Atoche, 2020).
Extrínsecos	Compensación	Beneficios laborales o incentivos económicos adicionales a su remuneración, en compensación por el trabajo realizado) habilidades (Atoche, 2020).
	Relaciones interpersonales	Conexiones entre individuos en un ambiente laboral, pueden ser formales e informales con un impacto significativo en el bienestar psicológico, social y emocional del individuo (Cedeño et al., 2022).
	Condiciones de trabajo	Ambiente o espacio donde los empleados realizan sus actividades e interactúan con compañeros y autoridades (Yataco, 2024).
	Salario	Valores económicos que el empleado recibe del empleador a cambio de servicios o fuerza laboral (Yataco, 2024).
	Seguridad en el trabajo	Entorno laboral seguro y saludable para prevenir y minimizar riesgos laborales.
	Políticas de la institución	Normativa institucional que define procesos para el logro de metas y objetivos, orientada a regular relaciones laborales empleador-trabajador (Atoche, 2020),

Fuente: Recopilación y adaptación bibliografía de autores varios.

Teoría X e Y de McGregor (1960).

McGregor centra su enfoque en la motivación del personal con las relaciones interpersonales entre jefe y colaborador, desarrollando las teorías llamadas "X" y "Y".

Teoría X. Basada en un enfoque de mando y control, con un liderazgo autoritario donde prevalece el control a los empleados.

Teoría Y. Enfoque basado en liderazgo positivo, oportunidad al empleado de sobresalir, con el fin de crear oportunidades de crecimiento laboral.

(Escudero, 2021) señala que McGregor considera primordial la actitud del individuo, refiriéndose teoría “X” “sujeto que menos trabaja carece de ambición” y la teoría “Y” el individuo creativo y que disfruta de su trabajo busca crecimiento y aporta a la institución.

Teoría Necesidad de ERC de Alderfer (1972).

Alderfer sostiene su teoría en el modelo de Maslow, ya que valora tres tipos de necesidades: las de existencias o básicas (fisiológicas), de relación interpersonal y de crecimiento o desarrollo personal y sostiene que la persona satisface más cuando los tres tipos de necesidades han sido cubiertas (Merchán, 2022).

Aplicabilidad

La teoría de Herzberg o motivacional es relevante, ya que permite identificar en los funcionarios de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 los factores claves que generan baja satisfacción y, como éstos impiden alcanzar la autorrealización. Los factores extrínsecos, como remuneraciones, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales se ha observado que reflejan deficiencias provocando insatisfacción laboral. En cambio, los factores intrínsecos como reconocimiento y oportunidades de desarrollo son limitados, dificultado generar compromiso real entre los funcionarios

Abordar esta teoría en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 implica evidenciar las carencias internas y externas de los funcionarios, para potenciarlos y, mejorar el clima laboral en la institución.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Por las razones mencionadas en la aplicabilidad, la teoría de satisfacción laboral enfocada al personal de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, es la de Herzberg, misma que, a través de los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los funcionarios, permitirá determinar los aspectos que están influenciando positiva o negativamente al personal.

Considerando como dimensiones de estudio, los factores motivacionales internos: trabajo en sí, reconocimiento y recompensa, progreso y desarrollo profesional y, de los

factores externos de higiene: compensación, relaciones interpersonales, salario, condiciones del trabajo y políticas de la institución.

Marco Legal

Constitución de la Republica del Ecuador, (Asamblea Constituyente, 2008):

“Art. 227.- “La administración pública, constituye un servicio a la colectividad y se rige por principios”.

“Artículo 325, “El Estado garantizará el derecho al trabajo”.

“Artículo 326, “El derecho al trabajo sustenta principios que impulsa el empleo”

“Art. 328.- “La remuneración será justa, con salario digno”

Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI

(Publicada en el Suplemento No 434 - Registro Oficial, del 17 de abril 2021), (Ministerio de Educación, 2021):

“Artículo 27. – Reemplazase el artículo 27 con el siguiente texto: Art. 27.- **Niveles desconcentrados.** - “Niveles territoriales que se gestionan y ejecutan las políticas educativas definidas por el nivel central. Conformadas por los niveles zonales y distritales, interculturales y bilingües”.

“Artículo 31.- Eliminase el artículo 30 (“Cada circuito intercultural y/o bilingüe cuenta con un administrador, quien será una o un profesional encargados de los ámbitos administrativos y financieros de las instituciones educativas públicas del circuito. Será nombrado mediante concurso de méritos y oposición”).

Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP.

(Publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.294, 6 de octubre 2010, última reforma: Suplemento del Registro Oficial 646, 18-IX-2024), (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2010):

“Art. 22.- Deberes de las/os servidores públicos”

“Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano”

“Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos. - (Sustituido por la Disposición Reformativa Primera Lit. i de la Ley s/n R.O. 297-S, 2-VIII-2018)”

Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación.

(Expedido mediante Acuerdo 020-12 y publicado en la Edición Especial N.º 259 -- Registro Oficial - miércoles 7 de marzo del 2012, reformado 20-09-2017), (Ministerio de Educación, 2012):

“Art. 1.- Direccionamiento Estratégico”

“**Misión**, Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana”.

“**Visión**, El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades de los sistemas de educación”.

“Art. 3.- Estructura Organizacional de Gestión por Procesos”

“La estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios”.

“Art. 4.- Procesos del Ministerio de Educación”

“Procesos gobernantes. Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad”.

“Procesos sustantivos. Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución”.

“Procesos adjetivos. Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Además, incluyen quienes proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación”.

“Procesos desconcentrados. Son procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación”.

“Art. 5.- Alta desconcentración y baja descentralización”

“Desconcentración: Transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel regional, provincial o distrital), siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento”.

“Descentralización: Comprende la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos desde el nivel de gobierno central hacia los niveles de gobierno autónomos descentralizados (subnacionales). El proceso de descentralización se sustenta en tres ámbitos: administrativo, político y fiscal”.

“Art. 6.- Facultades por Nivel de Desconcentración”

“Nivel central: Rectoría - Regulación - Planificación - Control

Nivel zonal: Planificación - Coordinación - Control

Nivel distrital: Planificación - Coordinación - Gestión - Control

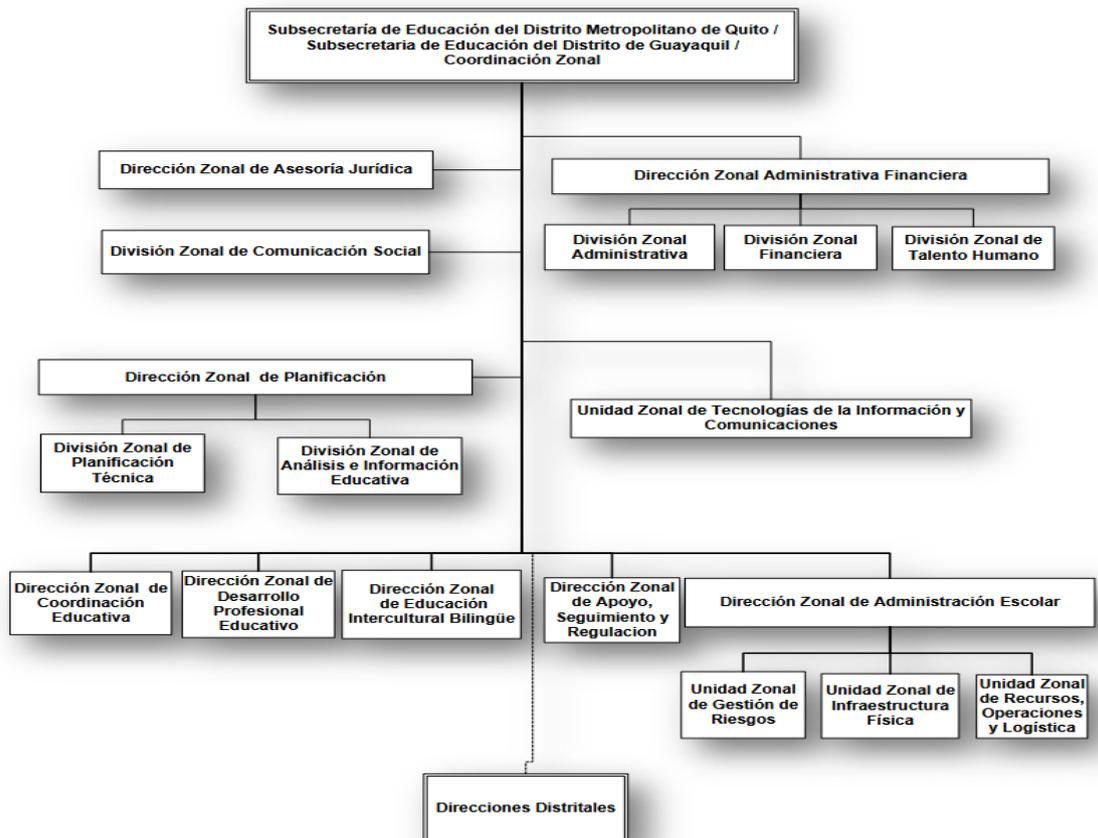
Nivel circuital: Planificación - Coordinación - Gestión – Control”

“Art. 13.- Representaciones gráficas”

“e) Estructura Orgánica de la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito / Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil / Coordinaciones Zonales”

Figura 4

Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación

Manual de Gestión Organizacional por Procesos

“El propósito del Manual de procesos es:

Definir de forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se desarrollan dentro de un proceso, indicando los documentos utilizados en la realización de las actividades institucionales.

Dar al servidor público una visión integral de sus funciones al ofrecerle de forma gráfica sus procesos en conjunto, así como las interrelaciones que existen entre las diferentes unidades para realización de las funciones asignadas.

Establecer responsabilidades operativas para la planificación, ejecución y control de las actividades.

Fortalecer la cultura en la organización orientada a la mejora continua”.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

(McMillan & Schumacher, 2022, p. 12) considera a la metodología como un pilar fundamental sobre el cual se construye toda la investigación. Es un conjunto de estrategias, técnicas y procedimientos que guían al investigados desde la concepción de una idea inicial hasta la obtención de conclusiones sólidas y confiables.

Diseño de la Investigación

La elección del tipo de investigación adecuada para el análisis de la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se centró en la problemática planteada y objetivos de estudio, las características del problema y los recursos disponibles, siendo la investigación de tipo descriptivo correlacional la aplicada, mediante un diseño transversal por la recolección de datos.

(Arias et al., 2020, p. 239) establece el alcance correlacional como un tipo de medición que mediante la “aplicación de técnicas estadísticas” evalúa la relación existente entre dos o más variables. Sin embargo, no permiten establecer relaciones de causa y efecto, únicamente trata de determinar si al variar una variable, la otra también lo hace y en qué medida.

Enfoque Mixto

La investigación es un proceso sistemático y creativo que busca incrementar el conocimiento sobre un tema específico, lo cual conlleva a la recopilación, organización y análisis a través de técnicas específicas que permitan obtener información relevante y confiable. El objetivo principal de la investigación es ampliar el conocimiento humano.

Es así como, para el presente análisis, se considera la metodología mixta, que es la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, según (Hernández & Mendoza, 2020, p. 10) “representa un conjunto de proceso sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”, permitiendo obtener de los datos a analizar una comprensión más profunda y completa.

Porqué Aplicar los Métodos Cualitativos y Cuantitativos

Existen al menos tres razones que respaldan la idea según la cual, cuando se abordan los problemas de evaluación con los instrumentos más apropiados que resulten accesibles, se empleará una combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, la investigación evaluativa tiene por lo común propósitos múltiples que han de ser atendidos bajo las condiciones más exigentes, tal variedad de condiciones a menudo exige una variedad de métodos. En segundo lugar, empleados en conjunto y con el mismo propósito, los dos tipos de métodos puede robustecer mutuamente para brindar percepciones que ninguno de los dos podría conseguir por separado. Y, en tercer lugar, como ningún método está libre de prejuicios, sólo cabe llegar a la verdad subyacente mediante el empleo de múltiples técnicas con las que el investigador crea pertinente.

Población y Muestra

Población

(Hernández & Mendoza, 2020, p. 198) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para el desarrollo del trabajo de investigación y determinar la percepción sobre la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se consideró en base al distributivo de personal con corte a enero 2025, el total de servidores públicos administrativos amparados en el régimen laboral de LOSEP de ambos sexos, nivel operativo, a contrato ocasional y nombramiento definitivo que laboran en las 20 sedes administrativas distritales y zonal. La población de estudio es finita y su distribución se ve reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 3

Población Coordinación Zonal de Educación, Zona 3

Orden	Sedes Administrativas	Modalidad laboral		Total, Población
		Nombramiento Definitivo	Contrato Ocasional	
1	Coordinación Zonal de Educación, Zona 3	11	50	61
2	Dirección Distrital 05D01 Latacunga	75	12	87
3	Distrito Educativo 05D02 La Maná	19	7	26
4	Distrito Educativo 05D03 Pangua	3	9	12
5	Distrito Educativo 05D04 Pujilí - Saquisilí	29	4	33
6	Distrito Educativo 05D05 Sigchos	4	8	12
7	Distrito Educativo 05D06 Salcedo	13	8	21
8	Distrito Educativo 06D01 Chambo - Riobamba	50	7	57
9	Distrito Educativo 06D02 Chunchi - Alausí	17	2	19
10	Distrito Educativo 06D03 Cumandá - Pallatanga	8	6	14
11	Distrito Educativo 06D04 Colta - Guamote	25	5	30
12	Distrito Educativo 06D05 Guano - Penípe	17	8	25
13	Distrito Educativo 16D01 Pastaza - Santa Clara -	34	7	41
14	Distrito Educativo 16D02 Arajuno	15	5	20
15	Distrito Educativo 18D01 Ambato 1	76	19	95
16	Distrito Educativo 18D02 Ambato 2	45	14	59
17	Distrito Educativo 18D03 Baños de Agua Santa	7	9	16
18	Distrito Educativo 18D04 Patate - San Pedro de Pelileo	13	6	19
19	Distrito Educativo 18D05 Santiago de Píllaro	13	9	22
20	Distrito Educativo 18D06 Quero - Mocha - Cevallos	12	8	20
TOTAL, POBLACIÓN		486	203	689

Fuente: División Zonal Financiera de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 – Elaboración propia.

Muestra:

(Arias & Covinos, 2021) considera a la muestra como un subgrupo de la población sobre el cual se recolectarán datos, y que debe definirse y delimitarse de antemano con precisión, Además de que debe ser representativo de la población.

La muestra aplicada en la presente investigación es **probabilística**, ya que trata de un tipo de selección de muestra en la que toda la población tiene probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada, lo que asegura su elección de forma aleatoria, garantizando una muestra más representativa de la población y en consecuencia más confiable.

En la muestra probabilístico se aplicó el tipo de **muestreo aleatorio simple**, según (Pereyra & Vaira, 2021, p. 28) “consiste en considerar que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser registrados”. Este tipo de muestreo se elegido porque estuvo dirigido a toda la población (19 sedes distritales y 1 zonal) con la misma oportunidad de realizar la encuesta. Esto fue posible gracias a la facilidad y accesibilidad,

mediante correo electrónico, lo que permitió llegar en línea a aquella población cuya ubicación geográfica (provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua) y tiempo limitado no permitieron otra opción.

Cálculo de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra de la población de estudio de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se consideró la población finita de 689 funcionarios de las 20 sedes distrital y zonal con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%.

En base a la población finita se aplicó para calcular la muestra la siguiente fórmula algorítmica:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

n = muestra a obtener

N = tamaño de la población (689)

Z = parámetro que depende del nivel de confianza (1.96)

e = error de estimación máximo a aceptar (5%)

p = probabilidad de éxito para la variable de estudio (50%)

q = probabilidad desfavorable para la variable de estudio (50%).

Al reemplazar los parámetros con los valores estadísticos refleja:

$$n = \frac{689 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 * 689 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = \frac{661.7156}{2.6829} = 246.6419$$

Distribución de la muestra

La muestra aplicada corresponde al 35.85% de la población total de estudio, equivalente a 247 servidores públicos, considerando que son 20 sedes administrativas, la distribución se estableció en base a la determinación del índice de proporcionalidad I.P. que corresponde a 0.35849, que se obtuvo aplicando la fórmula:

$$IP = \frac{n}{N}$$

$$IP = \frac{647}{689} = 0.35849$$

Tabla 4

Distribución de la muestra Coordinación Zonal de Educación, Zona 3

N. Orden	Sedes Administrativas	Total, Población	I.P.	Muestra
1	Coordinación Zonal de Educación, Zona 3	61	0.35849	22
2	Distrito Educativo 05D01 Latacunga	87	0.35849	31
3	Distrito Educativo 05D02 La Maná	26	0.35849	9
4	Distrito Educativo 05D03 Pangua	12	0.35849	4
5	Distrito Educativo 05D04 Pujilí - Saquisilí	33	0.35849	12
6	Distrito Educativo 05D05 Sigchos	12	0.35849	4
7	Distrito Educativo 05D06 Salcedo	21	0.35849	8
8	Distrito Educativo 06D01 Chambo - Riobamba	57	0.35849	20
9	Distrito Educativo 06D02 Chunchi - Alausí	19	0.35849	7
10	Distrito Educativo 06D03 Cumandá - Pallatanga	14	0.35849	5
11	Distrito Educativo 06D04 Colta - Guamote	30	0.35849	11
12	Distrito Educativo 06D05 Guano - Penípe	25	0.35849	9
13	Distrito Educativo 16D01 Pastaza – Mera - Santa Clara	41	0.35849	15
14	Distrito Educativo 16D02 Arajuno	20	0.35849	7
15	Distrito Educativo 18D01 Ambato 1	95	0.35849	34
16	Distrito Educativo 18D02 Ambato 2	59	0.35849	21
17	Distrito Educativo 18D03 Baños de Agua Santa	16	0.35849	6
18	Distrito Educativo 18D04 Patate - San Pedro de Pelileo	19	0.35849	7
19	Distrito Educativo 18D05 Santiago de Píllaro	22	0.35849	8
20	Distrito Educativo 18D06 Quero - Mocha - Cevallos	20	0.35849	7
TOTAL, POBLACIÓN Y MUESTRA		689		247

Fuente: División Zonal Financiera de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 – Elaboración propia.

Métodos e Instrumentos

Métodos

Los métodos para aplicar son deductivo y descriptivo, en razón que:

El **método deductivo** es una vía alterna que ayuda organizar los nuevos conceptos, permitiendo un mayor acercamiento a la realidad de los hechos o fenómenos en estudio (Espinoza, 2023, p. 36). Mientras que, el **descriptivo** realiza un análisis que permita especificar propiedades, características de la población que se somete al análisis.

Técnicas

Es el conjunto de medios e instrumentos y con los cuales se aplica el método.

La técnica de investigación desarrollada es la **documental** que permite recopilar la información que sustentan el presente estudio, mediante **encuestas y entrevistas**.

Instrumentos

Los instrumentos aplicables en la presente investigación son las encuestas y entrevistas:

La **encuesta**, es una herramienta accesible, que permite de un determinado número de personas recopilar y obtener de una manera sencilla información acerca de actitudes, comportamiento criterios y datos relevantes para el investigador (Medina et al., 2023, p. 23);

Por lo que, las encuestas aplicables son mediante cuestionarios previamente elaborados y estructurados con interrogantes de respuestas cerradas basadas en escala de Likert, enfocadas a las variables objeto de estudio, direccionadas a la población considerada para la presente investigación, que permite conocer la opinión y valoración de la población en la muestra seleccionada.

La **entrevista**, herramienta fundamental que permite al investigador obtener resultados confiables de las experiencias y perspectivas del entrevistado, a través de una conversación dirigida, garantizado resultados válidos y confiables (Medina et al., 2023, p. 26).

Es así como, el tipo de entrevista aplicada a 5 funcionarios directivos, 1 por cada dirección zonal y/o distrital, de manera presencial y verbal, a través de un cuestionario de 6 preguntas abiertas, corresponde a la **entrevista estructurada** basada en un argumento de preguntas abiertas, iguales, mismo planteamiento y orden (Tejero, 2021), con la finalidad de obtener variedad en los resultados y mediciones cualitativas.

Procedimiento

Obtención de Permisos

Se realizó la solicitud de la carta aval a la máxima autoridad de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 a través del Instituto de Posgrado de la Universidad Península de Santa Elena.

Aplicación de cuestionario:

Cuestionario con 21 preguntas claras y sencillas enfocadas a las variables de estudio gestión administrativa y satisfacción laboral, elaboradas en la plataforma Google Forms, basadas en escala de Likert, enfocadas 20 preguntas a respuestas cerradas y 1 a respuesta abierta, con valoración de cinco puntos, siendo 1 mínimo y 5 máximo.

El modo de aplicación del cuestionario fue línea al personal de las 20 sedes administrativas distritales y zonal de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua que conforman la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, previa solicitud desde el correo electrónico de la universidad a los correos institucionales de la población de la muestra, donde se dió a conocer el objetivo de la investigación y la garantía de la confidencialidad de los datos.

Recolección de Datos

Mediante Google Forms se recopiló los datos obtenidos, para posterior descargar con el uso de una tabla de Microsoft Excel y, por último, el análisis en el paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 27 en español.

Operacionalización de variables:

La valoración de las variables gestión administrativa y satisfacción laboral se realizó mediante entrevistas a la población de la muestra seleccionada 247 funcionarios.

Operacionalización Variable Gestión Administrativa

Definición Conceptual.

Proceso con el cual la organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para el logro de sus objetivos y metas de forma eficiente y eficaz (Chiavenato, 2019).

Definición Operacional.

Conjunto de estrategias y acciones implementadas en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 para optimizar la planificación, organización, dirección y control.

Tabla 5

Operacionalización gestión administrativa

Variable	Dimensión	Indicador	ítem	Instrumento	Escala de Medición
Gestión administrativa	Planificación	Objetivos institucionales Estrategias para alcanzar metas	1 - 2	Encuesta	Likert (1 - 5): 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Organización	Estructura organizacional actualizada Roles y funciones claros y eficientes	3 - 5		
	Dirección	Comunicación interna fluida y transparente Autoridades con liderazgo positivo y motivador Trabajo en equipo	6 - 8		

Control	Procesos de control adecuados y eficientes Innovación y mejora continua	9 - 10
---------	--	--------

Fuente: Elaboración propia

Operacionalización Variable Satisfacción Laboral

Definición Conceptual.

Disposición que tiene el trabajador hacia sus responsabilidades, influenciada por sus creencias, valores, lo que facilita el cumplimiento de sus labores y la interacción en los procesos dentro de su entorno laboral (Dumont et al., 2023).

Definición Operacional.

Percepción de los funcionarios de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 sobre los distintos factores del entorno laboral, que incluye motivación, reconocimiento, estabilidad, liderazgo, salario y condiciones de trabajo.

Tabla 6

Operacionalización satisfacción laboral

Variable	Dimensión	Indicador	ítem	Instrumento	Escala de Medición
Satisfacción laboral	Trabajo en sí	Trabajo interesante y desafiante Trabajo aporta propósito significativo	11 - 12	Encuesta	Likert (1 - 5): 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	Reconocimiento y recompensa	Valoración y reconocimiento en el trabajo	13		
	Progreso y desarrollo profesional	Oportunidad de desarrollo habilidades y conocimientos Crecimiento profesional	14		

Compensación	Satisfacción con remuneración y beneficios	15
Relaciones interpersonales	Buen ambiente de trabajo Relaciones interpersonales con autoridades y compañeros	16 - 17
Salario	Salario justo y acorde al cargo y responsabilidades	18
Condiciones de trabajo	Satisfacción con condiciones, espacios físicos	19
Políticas de la institución	Políticas vigentes justas y equitativas	20

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Datos

(Hernández & Mendoza, 2020, p. 657) plantea que el análisis de datos en el método mixto aplica análisis combinado mediante procedimientos cuantitativos estandarizados con la aplicación de estadística descriptiva y, procedimientos cualitativos mediante la codificación y evaluación temática.

El análisis de datos obtenidos de los instrumentos de recolección fue a través de encuestas en escala de Likert de forma virtual enviado a los correos institucionales, con la herramienta digital Google Forms que permitió recabar, consolidar y tabular en hojas de cálculo de Microsoft Excel. Por último, la aplicación del paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 27 en español, permitió interpretar los resultados numéricos acorde al contexto de estudio y los hallazgos, gracias a la combinación de varios factores.

A su vez, la tabulación de las respuestas obtenidas de las entrevistas se realizó transcribiendo las respuestas en una tabla en Microsoft Excel, unificando respuestas similares en base a la pregunta obteniendo el total de frecuencias por cada variable.

Consideraciones Éticas

Consentimiento informado.

Mediante correo electrónico, al solicitar al funcionario la participación en la elaboración de la encuesta, se solicitó que responda que acepta voluntariamente su consentimiento y su derecho a decidir voluntariamente si realiza o no la encuesta. Mientras que en la entrevista se solicitó el consentimiento al entrevistado al hablar.

Confidencialidad.

Las encuestas fueron anónimas y confidencial, lo cual se enfatizó en el formulario de la encuesta y al correo institucional. En tanto que, en las entrevistas se informó en el desarrollo de esta, la confidencialidad de la información.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Encuesta. - Resultados Obtenidos.

Análisis Demográfico de la Muestra

La encuesta se aplicó a 247 funcionarios de la sede de la Coordinación Zonal de Educación zona 3 y sus distritos, que representa la muestra obtenida, considerando sexo, edad y modalidad laboral, resultados que se evidencian en las siguientes tablas y gráficas:

Tabla 7

Datos demográficos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3

Características Demográficas	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	83	33.6
	Femenino	164	66.4
	Total:	247	100
Modalidad laboral	Contrato	95	38.5
	Nombramiento	152	62.5
	Total:	247	100
Edad	Entre 25 y 35 años	57	23.1
	Entre 36 y 45 años	69	27.9
	Entre 46 y 55 años	82	33.2
	Más de 56 años	39	15.8
	Total:	247	100

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Análisis e interpretación. Como se puede observar en la tabla que antecede de los 247 funcionarios encuestados, el 66.4% grupo mayoritario representa al sexo femenino y el 33.6% al masculino, En lo relacionado a la modalidad laboral el 62.5 es personal a nombramiento y el 38.5% a contrato ocasional. El 33 % representa el porcentaje más elevado, que podrían ser funcionarios a nombramiento; mientras que el 27.9% y el 23.1 % son contratos y nombramientos y, el último grupo con 15,8 % viene a ser personal a nombramiento. Análisis realizado considerando que desde hace más de 10 años no hay concursos de méritos y oposición para nombramientos definitivos.

Análisis e Interpretación de la Variable Gestión Administrativa

Planificación – Logro de objetivos

1. ¿Considera que la planificación en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 es efectiva para alcanzar los objetivos institucionales?

Tabla 8

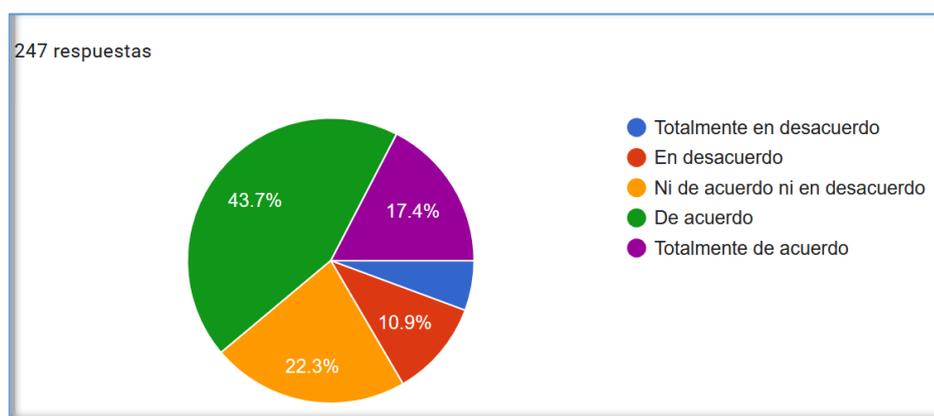
Planificación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	5.7	5.7
En desacuerdo	27	10.9	16.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	22.3	38.9
De acuerdo	108	43.7	82.6
Totalmente de acuerdo	43	17.4	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 5

Planificación – objetivos institucionales



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. De los 247 funcionarios encuestados muestran resultados mayoritariamente del 61.1% con percepción positiva sobre la planificación y su efectividad en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, la cuarta parte 22.3% mantiene una postura

neutral quizá por falta de información, desinterés o indecisión, sumado al 16.6% muestran descontento o malestar porque no se cumplen los objetivos institucionales. Los resultados sugieren que, si bien hay un respaldo mayoritario, otro grupo representativo requiere mejora en cuanto al conocimiento de los objetivos, socialización y participación en los procesos de planificación para una mejor conexión en la Coordinación Zonal.

2. ¿La Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se adapta fácilmente a los cambios y desafíos?

Tabla 9

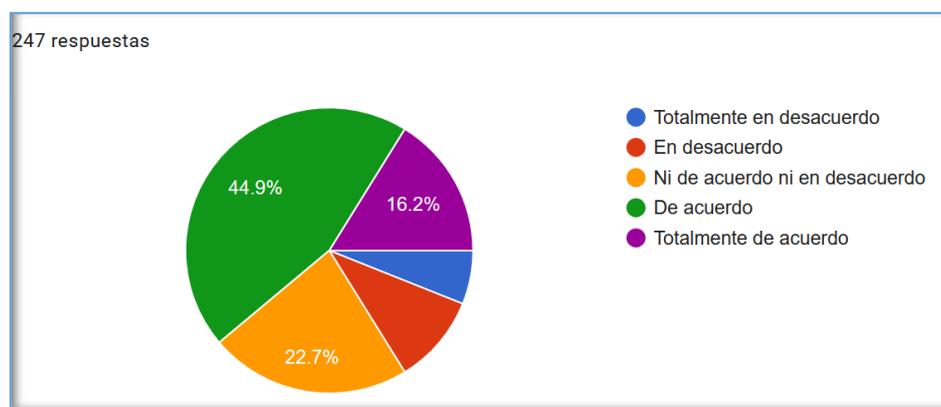
Planificación - Cambios y desafíos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	6.1	6.1
En desacuerdo	25	10.1	16.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	22.7	38.9
De acuerdo	111	44.9	83.8
Totalmente de acuerdo	40	16.2	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 6

Planificación - Cambios y desafíos



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los resultados obtenidos determinan que, de la encuesta aplicada sobre los cambios y desafíos en la Coordinación Zonal, el 61.1% del personal tienen tendencia favorable en aceptar los desafíos y cambios, demostrando tener una cultura organizacional flexible; mientras que, el 22.7% casi la cuarta parte, muestran una tendencia neutral quizá por la falta de visibilidad en los procesos adaptativos; así también el 16.2% avizoran deficiencias en la capacidad de adaptación, dando como resultado posibles respuestas lentas en determinados cambios y procesos. Así que el porcentaje favorable es un elemento favorable en el cual la Coordinación Zonal puede apoyarse para la implementación de planes estratégicos adaptables a cambios, que permita generar nuevas expectativas e interés en el personal que desconfía de los procesos de planificación actuales.

Organización – Roles definidos y claros

3. ¿Considera que los roles y responsabilidades de la estructura orgánica actual de la institución están bien definidos y son claros y eficientes?

Tabla 10

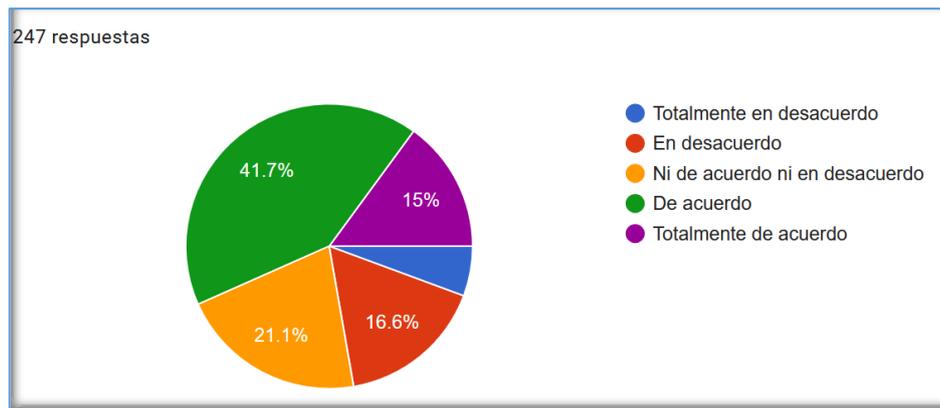
Estructura orgánica – roles y responsabilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	5.7	5.7
En desacuerdo	41	16.6	22.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	21.1	43.3
De acuerdo	103	41.7	85
Totalmente de acuerdo	37	15	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 7

Estructura orgánica – roles y responsabilidades



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. En la tabla e ilustración que antecede se observa que de la encuesta aplicada a los roles y responsabilidades de la estructura orgánica existe una tendencia favorable de aceptación del 56.7%. No obstante, un porcentaje parecido a las dimensiones anteriores representa el 21.1%, no tienen criterio definido, podría ser por incertidumbre o desconocimiento de la estructura. A este grupo se suman el 22.3%, expresan que la estructura organizacional y definición de roles no son claros, y no están bien definidas. No obstante, hay que considerar que el 43.3% requiere que sean revisados, especialmente en las áreas con mayor confusión.

4. ¿Considera que la estructura orgánica de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 facilita el trabajo en equipo?

Tabla 11

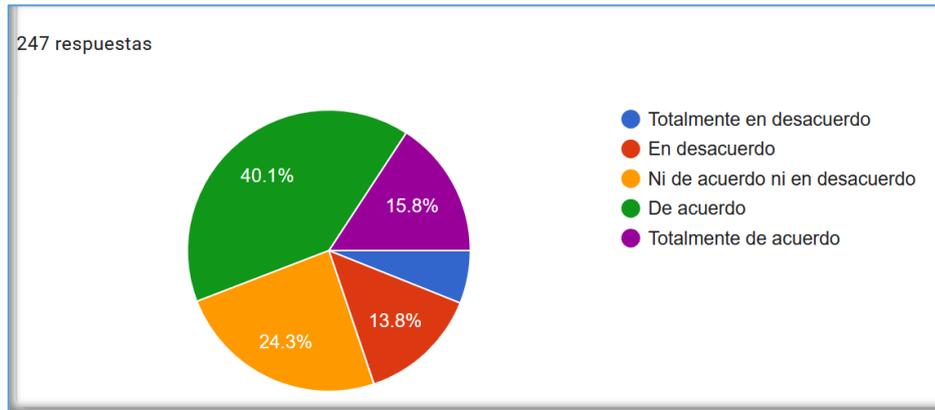
Estructura orgánica - trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	6.1	6.1
En desacuerdo	34	13.8	19.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	24.3	44.1
De acuerdo	99	40.1	84.2
Totalmente de acuerdo	39	15.8	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 8

Estructura orgánica - trabajo en equipo



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los resultados revelan que la estructura orgánica de la coordinación zonal para el 55.9% funciona adecuadamente y facilita el trabajo en equipo. Sin embargo, el porcentaje neutral significativo de 24.3% no define si la estructura orgánica apoya el trabajo en equipo, sumándose a este porcentaje el 19.8% que perciben barreras en la estructura como roles y funciones desactualizados, departamentos que ya no existen y procesos que fragmentan las responsabilidades sin mecanismos de integración en las diferentes direcciones o divisiones zonales.

Aspectos desfavorables que la Coordinación Zonal considere para revisar las barreras que infieren en trabajar en equipo y mejorar la colaboración e integrar al personal en el cumplimiento de objetivos según las responsabilidades.

5. ¿Considera que los recursos humanos, material y económico son asignados de manera eficiente en la institución?

Tabla 12

Estructura orgánica - recursos asignados eficientemente

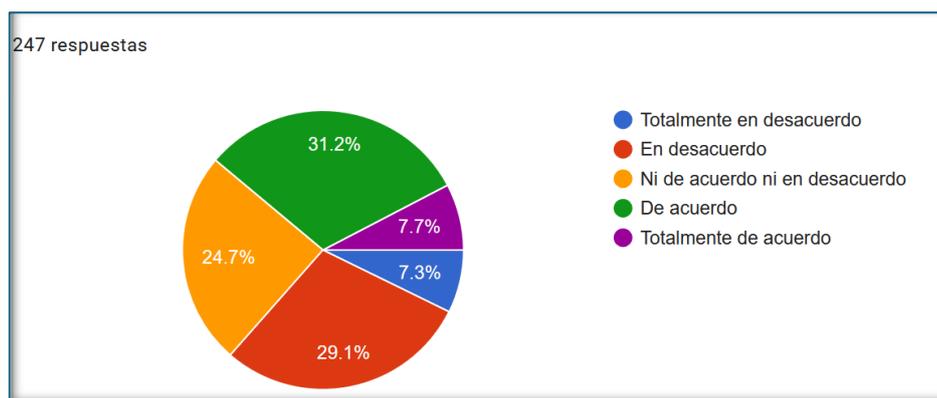
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	7.3	7.3
En desacuerdo	72	29.1	36.4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	24.7	61.1
De acuerdo	77	31.2	92.3
Totalmente de acuerdo	19	7.7	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 9

Estructura orgánica - recursos asignados eficientemente



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan una división simétrica de criterios, un grupo con un 38.9% con valoración positiva en relación con otro grupo 41.9% con percepción negativa, evidenciando claramente heterogeneidad positiva y negativa en la asignación de recursos. El 24.3 %, sumado al grupo con percepción negativa, revela una situación crítica que la Coordinación Zonal debe priorizar en este estudio, ya que consideran que el recurso humano, material y económico no se direcciona ni distribuye de forma eficiente ni acorde a la necesidad real de las direcciones distritales y zonales. Por tanto, es recomendable establecer sistemas de monitoreo eficiente el uso de recursos asignados.

Dirección – Comunicación interna

6. ¿La comunicación interna en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 es fluida y transparente?

Tabla 13

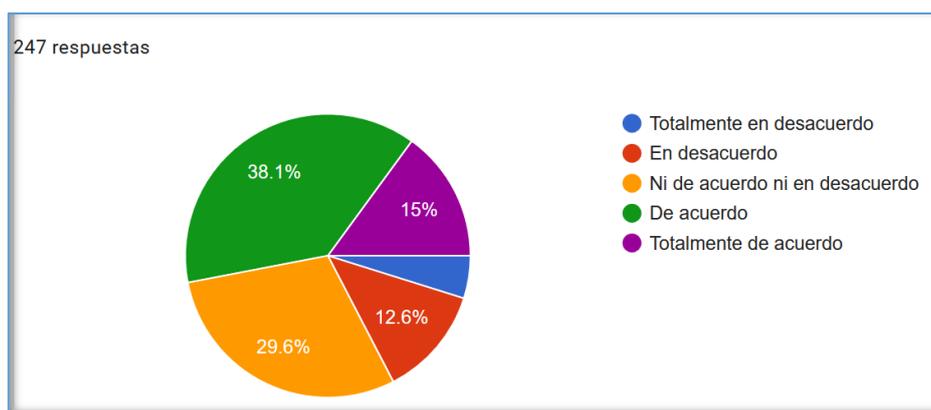
Dirección - Comunicación interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	4.9	4.9
En desacuerdo	31	12.6	17.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	29.6	47.0
De acuerdo	94	38.1	85.0
Totalmente de acuerdo	37	15.0	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 10

Dirección - Comunicación interna



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los datos que revelan la tabla e ilustración que antecede se observa que, de la encuesta aplicada el 53.1% comparten que las autoridades mantienen una comunicación interna fluida y transparente con el personal de las diferentes áreas de las direcciones distritales y zonales. Mientras que un porcentaje alto, el 29,6 %, no tiene claro los criterios para evaluar comunicación interna, seguido de un 17,4 % que preocupa, ya que implica la falta de criterios para evaluar la fluidez y transparencia en la comunicación interna, o existen deficiencias o barreras comunicativas entre autoridades y funcionarios que requieren atención.

La Coordinación Zonal a través de Talento Humano debe identificar los factores que corta la comunicación interna entre autoridades y subalternos inconformes, a través de implementación de estrategias específicas.

7. ¿Considera que las autoridades en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 ejercen un liderazgo positivo y motivador?

Tabla 14

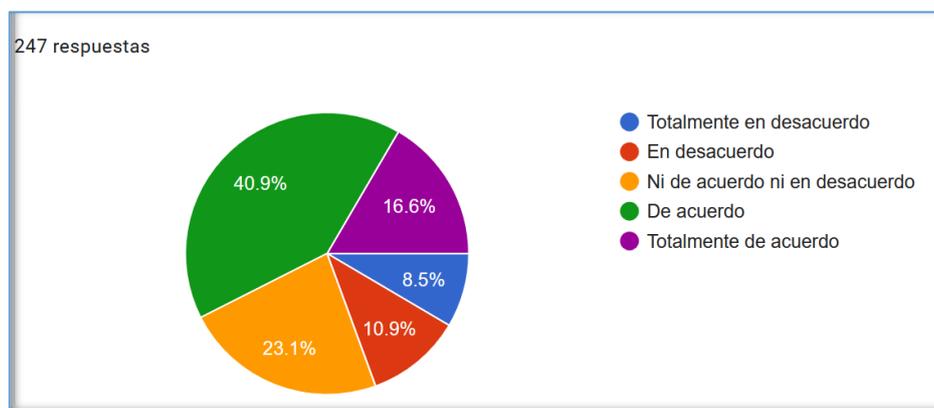
Liderazgo positivo y motivador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	21	8.5	8.5
En desacuerdo	27	10.9	19.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	23.1	42.5
De acuerdo	101	40.9	83.4
Totalmente de acuerdo	41	16.6	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 11

Dirección - Liderazgo positivo y motivador



Fuente: Resultados encuesta Google forms

Análisis e interpretación. Los resultados obtenidos respecto al liderazgo en la Coordinación Zonal muestran un porcentaje mayoritario del 57.5% considerando a las autoridades que ejercen un liderazgo positivo y motivador. Aunque la postura neutral es preocupante, el 23.1 %, quizá por cierta reserva o temor al evaluar a sus autoridades; a este

grupo se suma el 19.4 % que rechazan el liderazgo de sus directores o líderes o, tal vez, no se sienten positivamente liderados o motivados. Por lo que requieren especial atención.

Un buen liderazgo es crucial en las autoridades de la Coordinación Zonal, a lo cual las autoridades deben crear líneas de confianza con los funcionarios, a través de comunicación y trabajo en equipo.

8. ¿Promueve la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 la colaboración y participación de sus funcionarios?

Tabla 15

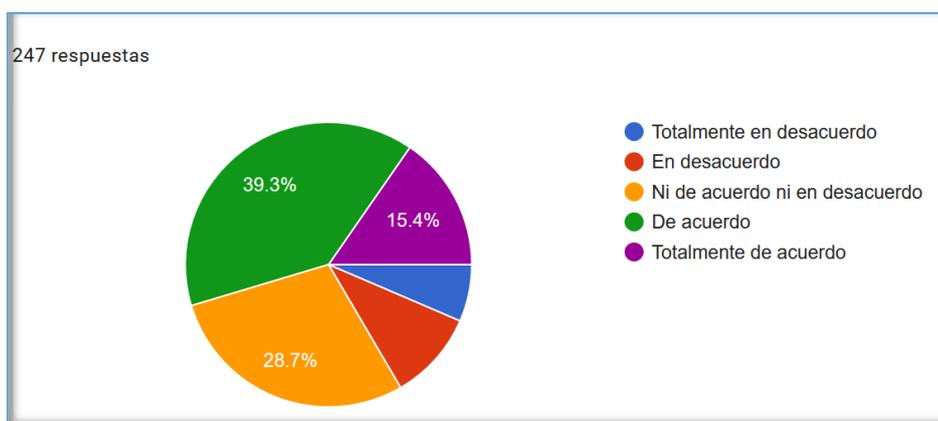
Dirección - Colaboración y Participación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	6.5	6.5
En desacuerdo	25	10.1	16.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	28.7	45.3
De acuerdo	97	39.3	84.6
Totalmente de acuerdo	38	15.4	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 12

Dirección - Colaboración y Participación



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis y discusión. En la ilustración y tabla enunciada reflejan datos con respecto a la colaboración y participación de los funcionarios de la Coordinación Zonal, a lo que el 54.7% consideran positivo que los directivos de la coordinación zonal promuevan la colaboración y participación. Empero, el 28.7% porcentaje significativo, considera que la colaboración y participación se promueve formalmente, pero con limitaciones; mientras que el 16.6% grupo minoritario e importante de funcionarios que no se sienten integrados en los procesos participativos y considera que existe inconsistencias en los mecanismos participativos. A lo que, la Coordinación Zonal debe prestar mayor atención y fortalecer el liderazgo y procesos participativo.

Control

9. ¿Considera que los procesos de control en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son adecuados y eficientes?

Tabla 16

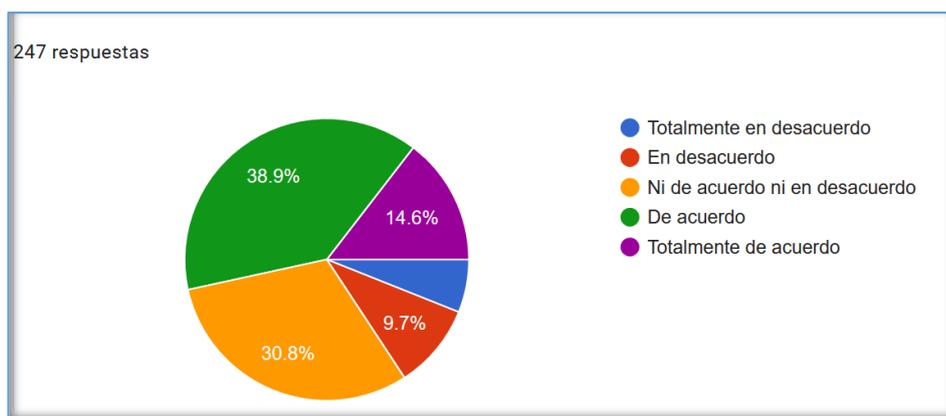
Control - Adecuado y eficiente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	6.1	6.1
En desacuerdo	24	9.7	15.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	30.8	46.6
De acuerdo	96	38.9	85.4
Totalmente de acuerdo	36	14.6	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 13

Control - Adecuado y eficiente



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis y discusión. El análisis realizado a los procesos de control desprende que el 53.5 % de funcionarios los ven eficientes, adecuados y funcionales; mientras que el 30.8% porcentaje alto que requiere atención mantienen una apreciación de que los controles son adecuados parcialmente más no lo suficiente eficientes, o puede ser que desconozcan de ellos. El tercer grupo minoritario de 15.8% en cambio tienen una percepción totalmente negativa sobre los procesos de control y su eficiencia en la ejecución, que requieren ser revisados y, de ser necesario eliminar controles repetidos o de escaso valor agregado.

10. ¿Considera que la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 fomenta la innovación y mejora continua?

Tabla 17

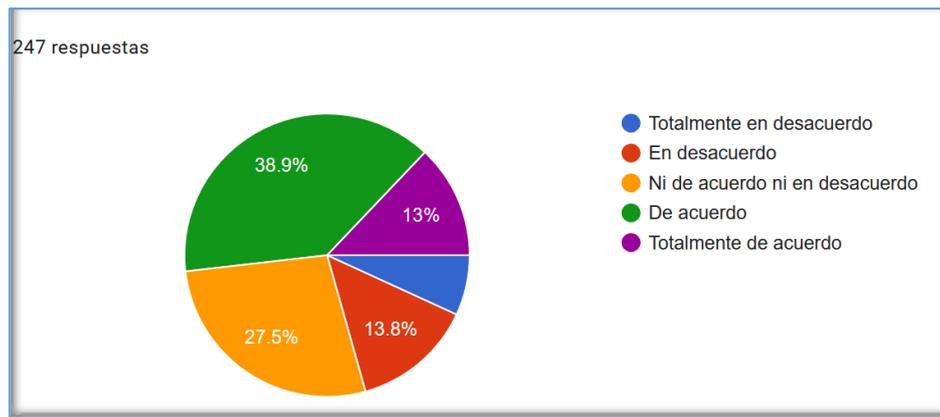
Control - Innovación y mejora continua

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	6.9	6.9
En desacuerdo	34	13.8	20.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	27.5	48.2
De acuerdo	96	38.9	87.0
Totalmente de acuerdo	32	13.0	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 14

Control - Innovación y mejora continua



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los resultados obtenidos respecto a la innovación y mejora continua en la coordinación zonal revelan una tendencia alta similar a la dimensión del control, porcentaje alto 51.9% que demuestra que los funcionarios perciben positivamente la innovación en la coordinación zonal. Sin embargo, la cuarta parte significativa del 27.5% manifiestan dudas en que si existe o no innovación. Sumados al 20.6% coinciden en que la innovación y mejora continua no están integrados completamente a la cultura organizacional, existiendo vacíos en su implementación que requieren ser atendidos. Dimensión que requiere identificar las áreas o procesos resistentes e implementar capacitaciones de mejora continua.

Análisis e Interpretación de la Variable Satisfacción Laboral

Trabajo en sí

11. ¿Encuentra su trabajo interesante y desafiante?

Tabla 18

Trabajo en sí - Interesante y desafiante

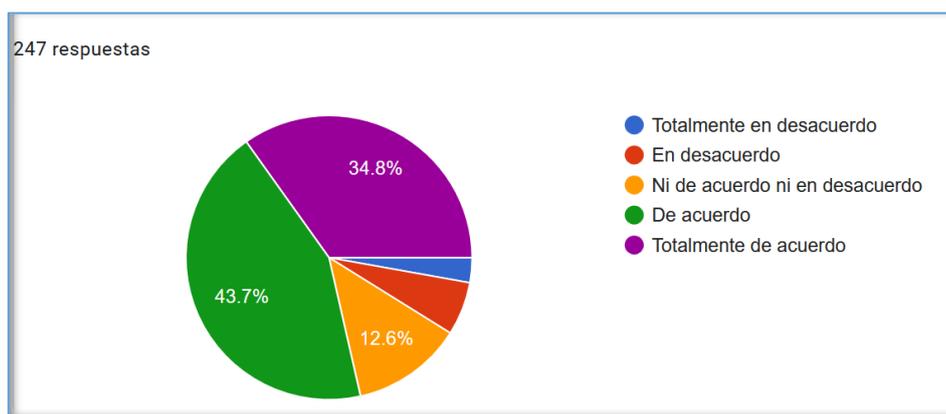
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	2.8	2.8
En desacuerdo	15	6.1	8.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	12.6	21.5
De acuerdo	108	43.7	65.2

Totalmente de acuerdo	86	34.8	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 15

Trabajo en sí - Interesante y desafiante



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. De los resultados obtenidos sobre trabajo interesante y desafiante en la coordinación zonal se puede observar un porcentaje sumamente alto del 78.5% de los funcionarios encuentran su trabajo interesante y desafiante, evidenciando un nivel de convicción elevado sobre el valor intrínseco del trabajo realizado. El 12.6 % no define su posición por el cambio de funciones asignadas, interesantes y otras indiferentes, sumado al 8.9% porcentaje minoritario, casos excepcionales por las tareas asignadas que pueden ser rutinarias provocando desmotivación; o porque el personal no está optimizado y aprovechado adecuadamente, en base al orgánico estructural o por procesos administrativos. Es necesario generar rotación de personal para crear expectativas y mantener el interés en las funciones.

12. ¿Considera que su trabajo aporta a un propósito significativo para la institución?

Tabla 19

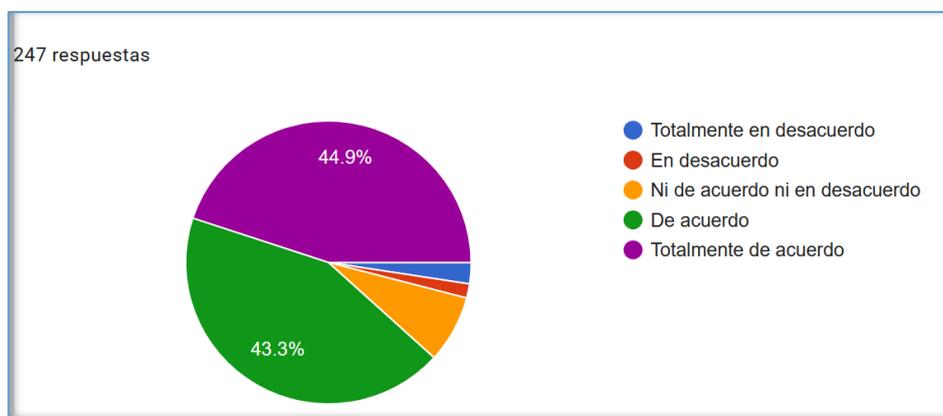
Trabajo en sí - Aporte significativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	2.4	2.4
En desacuerdo	4	1.6	4.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	7.7	11.7
De acuerdo	107	43.3	55.1
Totalmente de acuerdo	111	44.9	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 16

Trabajo en sí - Aporte significativo



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. De los resultados obtenidos, si el trabajo aporta un propósito significativo, un grupo mayoritario de 88.2% hacen ver que su trabajo tiene valor dentro de la coordinación zonal, y una fuerte conexión entre funciones individuales y objetivos orgánicos. No obstante, un grupo minoritario de 7.7.% mantienen una postura neutral sobre como el trabajo se alinea a la misión; sumado el 4% no reconoce la importancia de su trabajo ni contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La dimensión trabajo en sí, refleja resultados altamente positivos, siendo un indicador favorable de la satisfacción laboral en relación con la gestión administrativa.

Reconocimiento y Recompensa.

13. ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?

Tabla 20

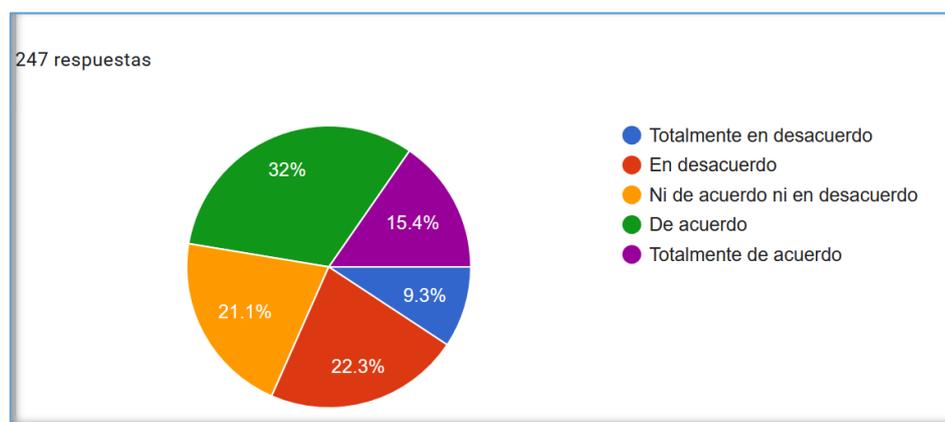
Reconocimiento y Recompensa - Valorado y reconocido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	9.3	9.3
En desacuerdo	55	22.3	31.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	21.1	52.6
De acuerdo	79	32.0	84.6
Totalmente de acuerdo	38	15.4	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 17

Reconocimiento y Recompensa - Valorado y reconocido



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. El análisis de la dimensión reconocimiento y recompensa en la coordinación zonal revela resultados donde el 37.4% de los encuestados se sienten valorados y reconocidos en su trabajo; en tanto que, un 21.1% demuestran una falta de claridad o una percepción ambivalente sobre el reconocimiento, sumado el 31.6% que

representa más de la mitad requieren mayor atención porque expresan discrepancia y una percepción negativa acerca de su reconocimiento laboral.

La coordinación zonal debe implementar estrategias que permita fortalecer el reconocimiento laboral mediante programas de reconocimiento formal e informal, para evitar posibles casos de insatisfacción.

Progreso y desarrollo profesional.

14. ¿Considera que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades, conocimientos y de crecer profesionalmente dentro de la institución?

Tabla 21

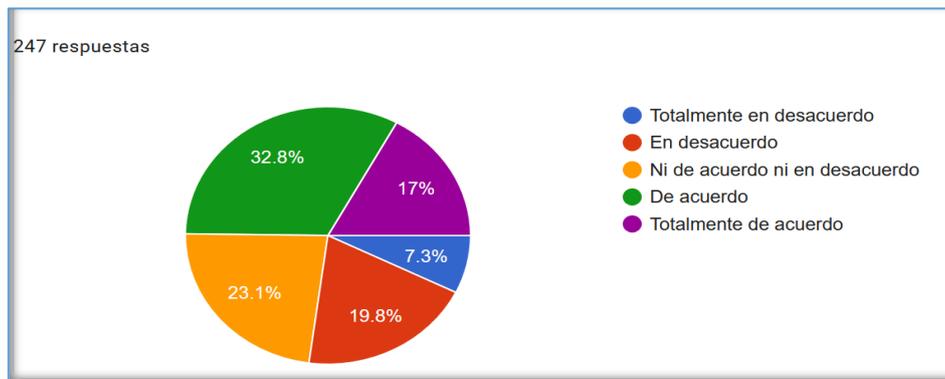
Progreso y desarrollo profesional - Desarrollo habilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	7.3	7.3
En desacuerdo	49	19.8	27.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	23.1	50.2
De acuerdo	81	32.8	83.0
Totalmente de acuerdo	42	17.0	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 18

Progreso y desarrollo profesional - Desarrollo habilidades



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. El análisis de la percepción de oportunidades de desarrollo profesional en la coordinación zonal refleja que 49.8%, la mitad de los encuestados miran positivamente la posibilidad de crecimiento profesional. En tanto, el 23.1 % significativo del cual unos se sienten excluidos de estas oportunidades y otros tienen incertidumbre al respecto. Además, el 27.1% que supera la cuarta parte perciben que la coordinación zonal no ofrece oportunidades adecuadas para su crecimiento, lo que da lugar a la desmotivación y constata rotación de personal. Por ende, requiere de mucha atención esta dimensión, pues un personal estancado, sin posibilidades de crecer profesionalmente no aporta a la institución, por la insatisfacción que siente,

Compensación.

15. ¿Está satisfecho con su remuneración y beneficios que recibe por su trabajo entregado a la institución?

Tabla 22

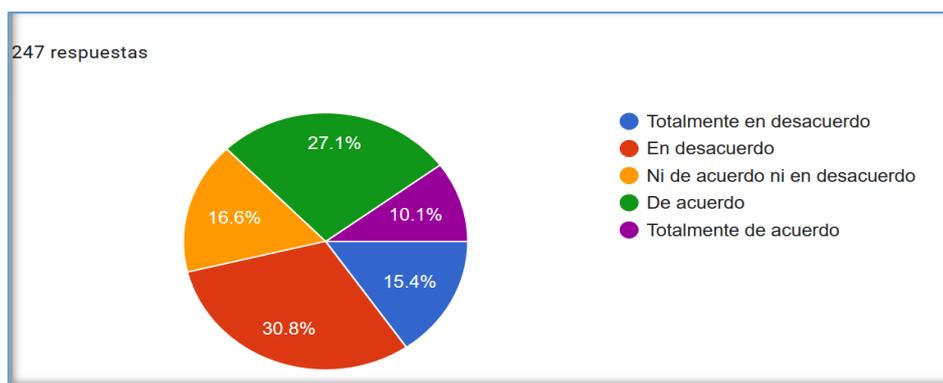
Compensación - Remuneración y beneficios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	38	15.4	15.4
En desacuerdo	76	30.8	46.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	16.6	62.8
De acuerdo	67	27.1	89.9
Totalmente de acuerdo	25	10.1	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 19

Compensación - Remuneración y beneficios



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. De este análisis se desprende que los resultados obtenidos en la encuesta sobre la dimensión compensación con respecto al salario y beneficio que recibe por su trabajo demuestran que solo el 37.2%, más a tercera parte de los encuestados coinciden con su salario y beneficios. Es preocupante la percepción del 62.8%, que corresponde al 16.6 % de estar en una posición de conformidad e inconformidad con las compensaciones, y el 46.2 % casi más de la mitad, no están satisfechos con su salario, evidenciando y generando un preocupante descontento en los funcionarios de la coordinación zonal, lo que requiere de procesos de mejora para subsanar este aspecto.

Relaciones interpersonales.

16. ¿Siente que existe un buen ambiente de trabajo en la institución?

Tabla 23

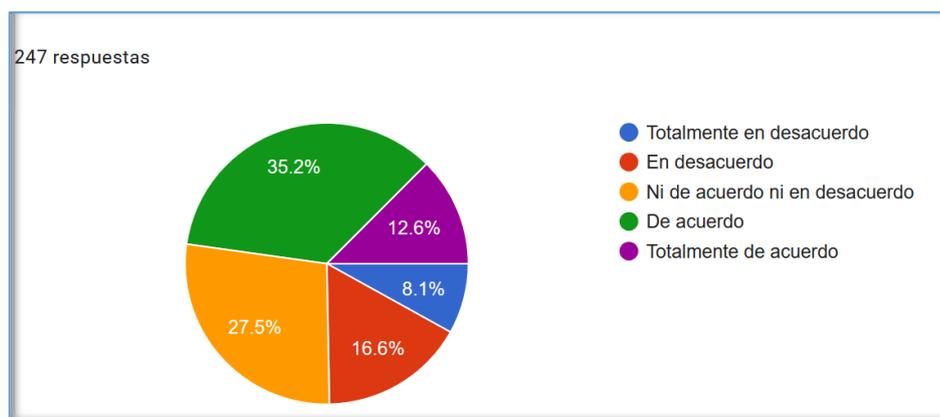
Relaciones interpersonales - Ambiente de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	20	8.1	8.1
En desacuerdo	41	16.6	24.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	27.5	52.2
De acuerdo	87	35.2	87.4
Totalmente de acuerdo	31	12.6	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 20

Relaciones interpersonales - Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. La tabla e ilustración que antecede demuestra que los resultados obtenidos sobre el buen ambiente de trabajo en la Coordinación Zonal están divididos, reflejando el 47.8% casi la mitad de los encuestados ven positivamente el ambiente de trabajo, mientras que el 27.5% más de la cuarta parte expresan que unos se sienten conformes con su ambiente de trabajo, mientras que otros no. En cambio, el 24.7% otra cuarta parte manifiestan que su ambiente de trabajo no es agradable por interacciones individuales o por sus equipos de trabajo, generando insatisfacción en los funcionarios como la pregunta anterior de la coordinación zonal.

17. ¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con autoridades y compañeros de trabajo?

Tabla 24

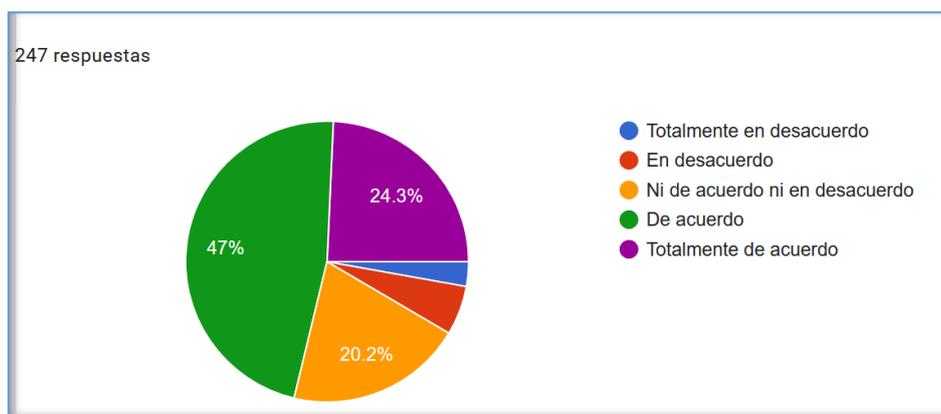
Relaciones interpersonales - Autoridades y compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	2.8	2.8
En desacuerdo	14	5.7	8.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	20.2	28.7
De acuerdo	116	47.0	75.7
Totalmente de acuerdo	60	24.3	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 21

Relaciones interpersonales - Autoridades y compañeros



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. El análisis realizado a los resultados obtenidos de las buenas relaciones interpersonales entre autoridades y compañeros evidencian que casi los tres tercios de los encuestados 71.3% tienen buenas relaciones interpersonales con sus autoridades y compañeros. Pero existe otro grupo, 28.7 % más de la tercera parte, que representa al 20.7 % de indecisos, quizá porque sus relaciones interpersonales no son buenas o porque prefieren reservarse su opinión y, el 8.5 % expresan dificultad en sus interacciones con compañeros y autoridades.

Salario.

18. ¿Considera que su salario es justo y está acorde con las responsabilidades del cargo que desempeña?

Tabla 25

Salario - Acorde al cargo y responsabilidades

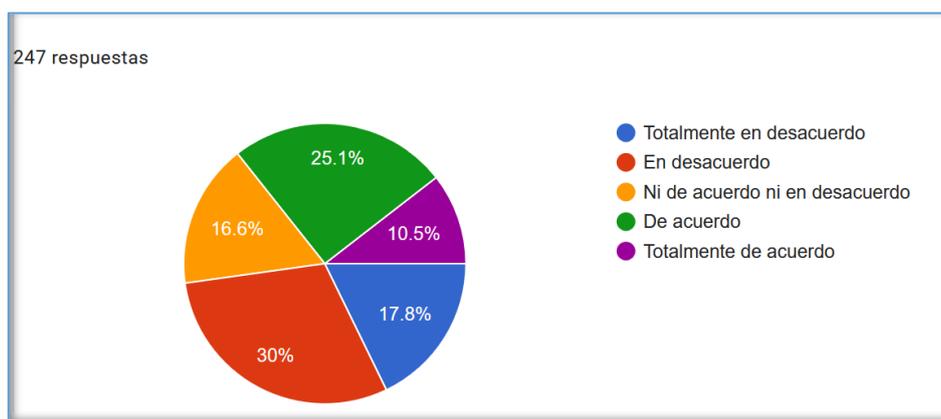
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	44	17.8	17.8
En desacuerdo	74	30	47.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	16.6	64.4
De acuerdo	62	25.1	89.5

Totalmente de acuerdo	26	10.5	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 22

Salario - Acorde al cargo y responsabilidades



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. En el presente análisis está enfocado a los resultados obtenidos respecto al salario que reciben los funcionarios y si este es justo y está acorde al cargo que desempeña, evidenciando que más de la tercera parte 35.6% expresan están de acuerdo y conforme con el salario que reciben; en cambio, existe una percepción altamente negativa, similar a la dimensión compensación en posición de indecisos y que no están de acuerdo con su salario. Este grupo se representa por 16.6 % que está en posición de conformidad e inconformidad con el salario; mientras que, 30 % y 17.8 %, demostrando no estar de acuerdo con su salario porque no está acorde a las responsabilidades y funciones que desempeñan. A lo cual se ve un nivel alto de insatisfacción que debe ser atendido por las autoridades nacionales, mediante propuestas a los Ministerios competentes, para el incremento salarial.

Condiciones de trabajo.

19. ¿Está satisfecho con las condiciones, espacios físicos de su lugar de trabajo?

Tabla 26

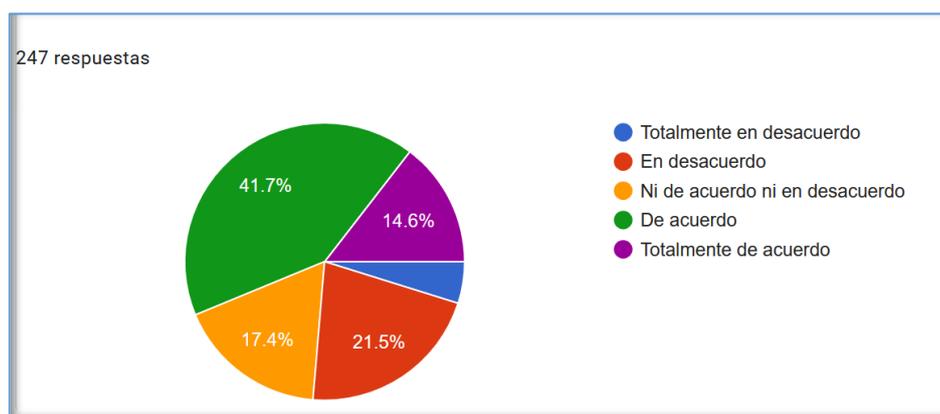
Condiciones de trabajo - Espacios físicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	4.9	4.9
En desacuerdo	53	21.5	26.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	17.4	43.7
De acuerdo	103	41.7	85.4
Totalmente de acuerdo	36	14.6	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 23

Condiciones de trabajo - Espacios físicos



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la coordinación zonal en cuanto a las condiciones y espacios físicos en el trabajo, se observa que más de la mitad de encuestados 56.3 % sienten satisfacción y gusto con el espacio físico en el que desarrollan su trabajo. No obstante, un 17.4% muestran neutralidad e indecisión en las condiciones en que desarrollan sus actividades diarias, mientras que el 26.3% representa la cuarta parte con tendencia a la insatisfacción por el entorno y espacios físicos que afecta negativamente en el bienestar de los funcionarios y por los riesgos laborales que estos pueden ocasionar.

Políticas de la institución.

20. ¿Considera que las políticas vigentes de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 son justas y equitativas?

Tabla 27

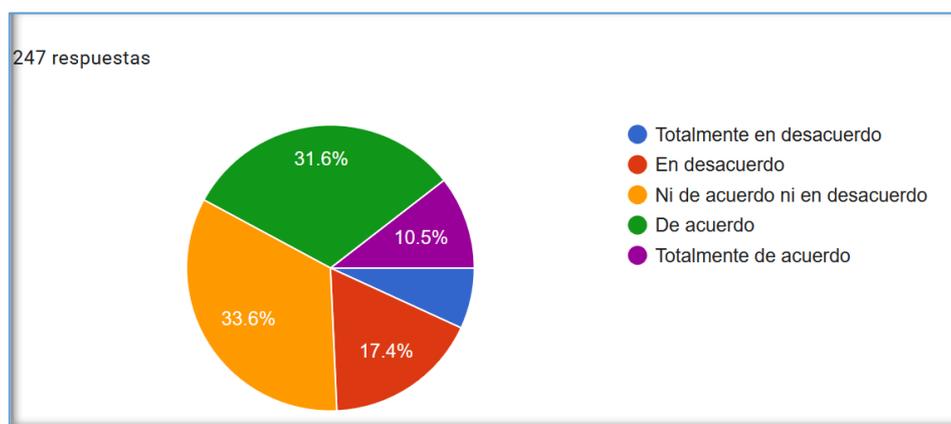
Políticas de la institución - Justas y equitativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	6.9	6.9
En desacuerdo	43	17.4	24.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	83	33.6	57.9
De acuerdo	78	31.6	89.5
Totalmente de acuerdo	26	10.5	100
Total	247	100	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Figura 24

Políticas de la institución - Justas y equitativas



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms.

Análisis e interpretación. En la tabla e ilustración que antecede se observa que los resultados obtenidos en la encuesta sobre las políticas vigentes de la Coordinación Zonal están divididos, ya que el 42.1% consideran las políticas como justas y equitativas. En cambio, el 33.6 % que supera la tercera parte de los encuestados demuestra falta de

conocimiento de las políticas existentes o, a su vez que no se socializaron adecuada y directamente, A este grupo se suma el 24.3 % con una percepción negativa de las políticas actuales. Siendo otra dimensión que requiere ser atendida por la coordinación zonal.

Resultados significativos de la gestión administrativa y satisfacción laboral

Para este análisis, los porcentajes de las encuestas realizadas con mayor porcentaje, más del 50 % de encuestados, son positivos o negativos, para identificar los factores de la gestión administrativa que inciden en la insatisfacción del personal.

Tabla 28

Aspectos con mayor insatisfacción

Variables	Dimensiones	Pregunta	Opciones con mayor % de respuesta				
			1	2	3	4	5
Gestión Administrativa	Planificación	1			22.3	43.7	
		2			22.7	44.9	
		3			21.1	41.7	
	Organización	4			24.3	40.1	
		5		29.1		31.2	
	Dirección	6			29.6	38.1	
		7			23.1	40.9	
		8			28.7	39.3	
	Control	9			30.8	38.9	
		10			27.5	38.9	
Satisfacción Laboral	Trabajo en sí	11				43.7	34.8
		12				43.3	44.9
	Reconocimiento y recompensa	13	22.3		32		
	Progreso y desarrollo profesional	14			23.1	32.8	
	Compensación	15		30.8		27.1	
	Relaciones interpersonales	16			27.5	35.2	
		17				47	24.3
	Salario	18		30		25.1	
	Condiciones de trabajo	19		21.50		41.7	
	Políticas de la institución	20			33.6	31.6	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia.

Análisis e interpretación. Los datos obtenidos revelan aspectos críticos en la gestión administrativa que podrían estar causando insatisfacción en los funcionarios. Un porcentaje representativo respecto a la planificación se encuentran en posición neutral o de acuerdo, pudiendo ser por la falta de claridad en los procesos o a su vez el “de acuerdo” asume conformidad, pero no satisfacción completa. En lo relacionado a la organización el 29.1% en desacuerdo es una alerta que señala problemas en la estructura orgánica o asignación de roles y responsabilidades; mientras que la neutralidad o el acuerdo en las otras preguntas puede ser a falta de compromiso. La percepción del liderazgo refleja ser poco efectiva por la alta neutralidad de los resultados o una comunicación deficiente por parte de la dirección. El control predomina la neutralidad, tal vez la falta de mecanismos de control efectivos, pudiendo generar incertidumbre sobre el desempeño y calidad del trabajo.

Aspectos de la gestión administrativa que inciden negativamente en la satisfacción laboral son: reconocimiento y recompensa con el porcentaje más representativo de “totalmente en desacuerdo”. También observamos la compensación, salario y condiciones de trabajo que se encuentran en el grupo “en desacuerdo” y, por último, progreso y desarrollo y relaciones interpersonales una neutralidad alta. Resultados que al ser desfavorables para los funcionarios evidencia que el personal de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 se encuentra en un estado de insatisfacción, disminuyendo el compromiso en el cumplimiento de las actividades.

Pregunta abierta

21. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal?

Tabla 29

Sugerencias recopiladas para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral

Variable	Dimensión	Cantidad de respuestas	% de respuestas	Respuestas clasificadas
-----------------	------------------	-------------------------------	------------------------	--------------------------------

Gestión administrativa	Planificación	19	7.69%	<ul style="list-style-type: none"> - Más trabajo en territorio - Actualizar competencias para evitar sobrecarga laboral - Simplificar procesos - Ampliar espacios físicos para atender a la ciudadanía - Descentralización y desconcentración administrativa y financiera
	Organización	22	8.91%	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar perfiles profesionales - Asignar funciones de forma equitativa - Ubicar al personal según su perfil - Restructuración organizacional con manual de puestos - Dotar de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo - Mejor organización
	Dirección	11	4.45%	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con autoridades participativa - Cambio de líderes - Fomentar la comunicación abierta - Autoridades con perfil para desempeñar el cargo con buen liderazgo
	Control	9	3.64%	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de procesos en función del usuario - Conocer procesos conforme normativa legal
Satisfacción laboral	Trabajo en sí	6	2.43%	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar estrategias para reducir el estrés laboral - Evitar el famoso 24/7 y respetar la desconexión laboral
	Reconocimiento y recompensa	11	4.45%	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer esfuerzo con menciones simbólicas - Implementar talleres para mejorar la camaradería - Fomentar el reconocimiento al desempeño y trabajo en equipo
	Progreso y desarrollo profesional	7	2.83%	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer capacitaciones presenciales y con temas relevantes - Brindar oportunidades de formación y crecimiento - Contar con el personal necesario para la distribución adecuada de responsabilidades.
	Compensación	11	4.45%	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer sistema de compensación que motive a trabajar - Respetar los derechos de los funcionarios - Pago de horas extras
	Relaciones interpersonales	14	5.67%	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un buen ambiente de trabajo y cordialidad - Mejorar el clima laboral - Mayor empatía
	Salario	28	11.35%	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar salarios justos acorde a la responsabilidad - Salario equitativo entre personal a nombramiento y a contrato.

Condiciones del trabajo	19	7.69%	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las instalaciones eléctricas e internet - Adquirir equipos informáticos y mobiliario ergonómico - Mejorar la infraestructura de las direcciones distritales - Proveer de material necesario para el desarrollo de las actividades.
Políticas de la institución	6	2.43%	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer concursos para selección de autoridades - Evitar cambios constantes de personal - Contratar personal aplicando los requisitos en base al manual de puestos.
Sin sugerencias	84	34.01%	
Total, respuestas	247	100%	

Fuente: Resultados encuesta realizada – Elaboración propia

Análisis e interpretación. La gestión administrativa prevalece de 247 encuestados, predomina la planificación, destacando la necesidad de establecer procesos y estrategias más claros para cumplir con los objetivos institucionales y, organización que destaca la necesidad de mejorar la estructura organizativa con asignación equitativa de roles y funciones para optimizar la gestión.

Mientras que la variable satisfacción laboral, evidencia el porcentaje más alto de sugerencias, prevalece las dimensiones: reconocimiento y recompensa con el 4.45% sugiere más allá de incentivos remunerativos se valore el esfuerzo a través de reconocimientos simbólicos, en cuanto a la compensación destaca remuneraciones justas y asignación de responsabilidades equitativas, además las relaciones interpersonales resaltan la importancia de fomentar la comunicación efectiva y trabajo en equipo. En cuanto al salario con el porcentaje más alto destaca la necesidad de revisar los salarios en función de roles y responsabilidades asignadas, por último, las condiciones de trabajo con el 7.69% sugiere mejorar los espacios laborales, la infraestructura, renovación de mobiliario, actualización de equipos y herramientas.

Entrevista. - Resultados Obtenidos.

Pregunta 1. ¿Cómo describiría el proceso de planificación estratégica en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, ¿y en qué medida considera que este proceso contribuye al logro de los objetivos y metas institucionales?

Tabla 30*Planificación estratégica*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
La planificación de la Coordinación Zonal permite establecer objetivos y definir su dirección, además es importante para orientar de forma correcta para el alcance de objetivos y metas.	El Ministerio de Educación tiene establecido un Plan Estratégico para el periodo 2021-2025, pero es necesario actualizarlo para garantizar el acceso y calidad en la prestación de los servicios educativos en todos sus niveles y modalidades para cumplir los objetivos y metas institucionales.	La planificación estratégica en la Coordinación Zonal 3 es mínima por ser un ente desconcentrado con escasa o limitada autonomía. Es muy difícil generar proyectos a largo plazo, por más acertadas que puedan ser las iniciativas, depende del diseño de políticas de carácter centralizado. Es así como las políticas que ejecutan la zona son de corto y mediano plazo.	Trabajar en conjunto con todos los niveles de gestión es fundamental, porque permite planificar de forma operativa y estratégica. Esto debe hacerse con visión a futuro, asegurando que se ajusten a los objetivos nacionales establecidos en la constitución.	Se concibe como un proceso continuo y coordinado destinado a armonizar las políticas educativas nacionales con las particularidades territoriales de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua. Sin embargo, enfrenta desafíos por la falta de compromiso del personal y escasez de recurso humano.

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada.

Análisis e interpretación. Las respuestas 2, 3, 4 y 5 obtenidas de las entrevistas efectuadas a los directivos seleccionados de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 determinan deficiencia en la gestión administrativa por la dependencia de la planificación estratégica al nivel central (Plan Estratégico 2021 -2025), lo que dificulta implementar proyectos a largo plazo por la limitada autonomía. Además, los procesos administrativos son rígidos, careciendo de mecanismos efectivos para adaptar políticas nacionales a territorio (Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua). Otro aspecto importante es no aprovechar el potencial de los funcionarios por las limitaciones estructurales en la autonomía y problemas internos como falta de personal y compromiso, generando sentimientos de impotencia, frustración y desmotivación que impactan negativamente en el desempeño y calidad del servicio brindado, dando lugar a una baja satisfacción laboral.

Pregunta 2. ¿Cómo considera que la estructura orgánica actual de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 dificulta o facilita la colaboración y coordinación entre las diferentes direcciones y divisiones?

Tabla 31*Estructura orgánica*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
La estructura orgánica determina y funciones y competencias. Además, establece líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para alcanzar los objetivos.	El estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación no se encuentra actualizado, por lo que únicamente sirve como una guía, no facilita el desarrollo y coordinación de los procesos administrativos que se manejan conforme la realidad y necesidad institucional actual.	La estructura orgánica no se apega a las funciones que se ejecuta, las necesidades de procesos han cambiado, el modelo ya no da más, principalmente por la falta de personal y por los errores de diseño que tuvo desde un inicio.	La estructura organizacional se alinea con la misión y políticas de la Constitución, Ley Orgánica de Educación Intercultural, su reglamento y más normativa. Además, se respalda en el enfoque de gestión por procesos identificando procesos, usuarios, productos y servicios.	La estructura orgánica presenta dificultad y ha ocasionado falta de colaboración y coordinación por su desactualización, inconsistencias en su diseño, eliminación de roles clave y, falta de claridad en las responsabilidades de ciertas áreas. Además, a este problema se suman la falta de cultura organizacional, comunicación y liderazgo.

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada.

Análisis e interpretación. Los resultados de la pregunta 2, según respuestas 2, 3 y 5 determinan que la estructura orgánica de la coordinación zonal enfrenta un problema crítico, tiene un estatuto obsoleto con errores de diseño e inconsistencias en roles y responsabilidades que dificulta su funcionamiento eficiente, ocasionado que no responda a la realidad operativa actual y efectiva para coordinar los procesos administrativos, creando una brecha entre el diseño formal y necesidades institucionales, donde factores culturales, falta de personal y liderazgo compensan parcialmente las deficiencias institucionales. Sin embargo, las preguntas 1 y 4 presenta una estructura con ordenamiento orgánico, alineada a la misión y políticas institucionales.

Pregunta 3. ¿En qué medida considera que las labores asignadas a los funcionarios en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son significativas y les permiten desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial?

Tabla 32

Labores asignadas

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
Las labores asignadas son variadas y están relacionadas con la gestión del servicio público y administración del Estado. Además, permiten un rendimiento óptimo de las capacidades profesionales.	Las labores asignadas a los profesionales dependen de las competencias, atribuciones y responsabilidades de cada área, sin embargo, se conoce que existen servidores públicos dentro del grupo ocupacional de apoyo ejecutando procesos de	Los procesos deben ser dinámicos, pero ocurre todo lo contrario, no hay políticas de desarrollo profesional, de formación para que el servidor público exprese su potencial mediante soluciones a la diversidad de problemas del sector educativo.	Las labores asignadas a los funcionarios en las diferentes direcciones zonales han permitido que la responsabilidad en cada una de las funciones, actividades y tareas se cumpla de la manera eficiente y eficaz.	La percepción del trabajo y desarrollo del potencial varían según la equidad en la distribución de funciones, las oportunidades de crecimiento profesional y el ambiente laboral. Además, se observa sobrecarga en las tareas a unos y a otra subutilizada, lo que impide el desarrollo de habilidades, llevando a un bajo

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada.

Análisis e interpretación. En la entrevista realizada, en la pregunta 3, los encuestados 1 y 4 perciben que las labores permiten un rendimiento óptimo y el cumplimiento eficiente de las labores; mientras que los encuestados 2,3 y 5 revelan aspectos críticos que afectan al funcionamiento organizacional de la Coordinación Zonal, ya que los procesos administrativos son rígidos y con limitadas oportunidades de crecimiento, además de no contar con políticas de desarrollo profesional, provocando que las labores asignadas a los funcionarios presenten una distribución inequitativa, lo que provoca sobrecarga laboral y subutilización de responsabilidades ocupacionales. En consecuencia, ha generado un ambiente laboral inadecuado y bajo desempeño, afectando la capacidad de resolver problemas, perpetuando el deterioro en la gestión administrativa y satisfacción laboral.

Pregunta 4. ¿Cómo considera que los mecanismos de reconocimiento por desempeño y el sistema de compensación salarial en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son justos y equitativos en comparación con otras instituciones públicas similares?

Tabla 33

Reconocimiento y compensación

Directivo 1	Directivo	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
Por la situación económica del país no se ha dado paso a una homologación salarial,	Desconozco si la Coordinación Zonal 3 ha ejecutado mecanismos de reconocimiento por desempeño y con respecto al sistema de compensación salarial creo que no es justo ni equitativo los salarios en el sector público se mantienen desde aproximadamente 10 años atrás.	No existe reconocimiento por desempeño y por las funciones adicionales. Además, los salarios están congelados por años y como servidor público no se aspira a un incremento, pero esto pasa por el nivel político que ante amenazas de los grandes gremios hacen concesiones como sistemas propios de escalafón, pero los servidores públicos administrativos están en el olvido de las autoridades nacionales.	Los mecanismos de reconocimiento por desempeño y el sistema de compensación salarial no está valorada a la responsabilidad y cumplimiento con una remuneración justa, además no existe estabilidad laboral por mantener la mayor parte del distributivo con personal de contrato ocasional.	No existe un mecanismo de reconocimiento al desempeño, por la falta de implementación de las autoridades de turno. A esto se suma funcionarios que realizan roles con mayor responsabilidad a las de su nombramiento o contrato, y con la misma remuneración; por lo que el mecanismo de remuneraciones NO es justo ni equitativo en comparación con otras instituciones públicas similares

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada.

Análisis e interpretación. En base a la entrevista realizada a los directivos de la Coordinación Zonal 3 sobre mecanismos de reconocimiento por desempeño y compensación

salarial, estos concuerdan que no existen mecanismos para reconocer el buen desempeño de los funcionarios, y hacen ver su descontento e inconformidad por un sistema de compensación salarial inequitativo, a más de la injusticia salarial en el sistema de compensación dentro del mismo ministerio entre el personal docente (sueldos altos) y administrativo (sueldos congelados desde hace más de una década); También se observa a funcionarios con roles adicionales de mayor responsabilidad y sin compensación adicional por falta de personal. Aspectos que ha creado un ambiente laboral desmotivador, afectando negativamente a la gestión administrativa, así como a la satisfacción laboral.

Pregunta 5. ¿Cómo describiría la comunicación interna en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 y ¿cómo considera que el liderazgo influye en el ambiente laboral y motivación de los funcionarios?

Tabla 34

Comunicación interna

Directivo 1	Directivo	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
El intercambio de información entre las personas que laboran en la Coordinación Zonal es fluida y cordial. Además, el liderazgo es importante ya que influye en los procesos, ambiente laboral y motivación de los funcionarios.	La comunicación interna actualmente es deficiente, cada Unidad, División y/o Dirección se maneja independiente y los procesos internos se llevan más por peticiones escritas, sin previo una reunión o análisis en conjunto (trabajo en equipo), considero que el liderazgo influye en un 100% para mejorar el ambiente laboral.	La comunicación interna es precaria porque existe pugnas y celo profesional, en muchos casos existe la información, pero no se comparte con los equipos o servidores que la necesitan. Esto influye directamente en el ambiente laboral ya que varias unidades y funcionarios tienen exagerada carga laboral, mientras otras con escasas funciones.	La comunicación se maneja con normalidad, de acuerdo con el órgano regular. El liderazgo de considerar diferentes actividades ha permitido con todos los servidores puedan interrelacionar en las diferentes actividades que se desarrolla como Coordinación Zonal 3 de Educación.	La comunicación interna y el liderazgo en la Coordinación Zonal 3 no son efectivos debido a que los canales de comunicación no son directos, solo se direcciona con ciertas direcciones y/o divisiones, generando desinformación y retraso en los procesos y entrega del producto o resultados.

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada.

Análisis e interpretación. Del análisis realizado se desprende que las respuestas de las preguntas 1 y 4 sugieren una percepción positiva del liderazgo; mientras que las preguntas 2,3 y 5 evidencian en las respuestas que la comunicación interna en la coordinación zonal es deficiente, genera retraso en procesos y entrega de resultado, también que cada unidad y/o división trabaja de forma aislada y la información no se comparte adecuadamente a quien lo requiera, provoca falta de colaboración. La inadecuada planificación y organización da lugar a una distribución inequitativa de funciones. Deficiencias que se ha convertido en un círculo

vicioso, donde la falta de comunicación efectiva obstaculiza la coordinación, genera retrasos, afecta negativamente el ambiente laboral y la motivación de los funcionarios.

Pregunta 6. ¿Qué sugerencias recomienda para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?

Tabla 35

Sugerencias de mejora

Directivo 1	Directivo	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5
*Crear una cultura positiva con ambiente de trabajo claro y transparente. *Reconocer el trabajo del empleado y recompensar el rendimiento *Facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral con horario de trabajo flexible. *Generar confianza, informar los resultados. *Promover la motivación y fomentar el desarrollo profesional	*Realizar actividades de trabajo en equipo para fomentar la relación interpersonal. *Gestionar capacitaciones para el personal en temas técnicos administrativos de interés.	*Dar seguimiento a la reestructura del Ministerio, el equilibrio del número de personal en las unidades. *Mejorar la estabilidad y el ambiente laboral de los servidores	*Dar continuidad a los servidores para que con la experiencia adquirida desarrolle de mejor manera los procesos de su unidad con eficiencia y eficacia.	*Priorizar la modernización de los procesos administrativos con estandarización. *Asignar funciones y responsabilidades equitativamente y acorde a la remuneración. *Fortalecer el liderazgo y la comunicación. *Implementar sistemas de reconocimiento. *Fomentar un ambiente laboral colaborativo y de crecimiento profesional.

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada – Autoría propia.

Análisis e interpretación. Las sugerencias proporcionadas por los encuestados en base a su perspectiva y experiencia desde el ámbito de directivo, que permita mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son:

Tabla 36

Sugerencias de mejora - encuestados

Gestión administrativa:	Satisfacción laboral:
- Dar seguimiento a la reestructura del Ministerio de Educación, el equilibrio del número de personal en las diferentes áreas. - Priorizar la modernización de los procesos administrativos con estandarización. - Asignar funciones y responsabilidades equitativamente y acorde al salario. - Fortalecer el liderazgo y la comunicación. - Gestionar capacitaciones en temas técnicos-administrativos de interés. - Generar confianza e informar resultados.	- Crear una cultura positiva con ambiente de trabajo claro y transparente. - Implementar sistemas de reconocimiento y compensación para los servidores - Facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral con horario de trabajo flexible. - Realizar actividades en equipo para fomentar las relaciones interpersonales. - Mejorar la estabilidad y el ambiente laboral de los funcionarios.

- Garantizar la estabilidad del personal, optimizar su experiencia para el desarrollo de procesos con eficiencia y eficacia.	- Reconocer el trabajo del funcionario y compensar el rendimiento. - Fomentar un ambiente laboral colaborativo y de crecimiento profesional. - Promover la motivación e impulsar el desarrollo profesional.
--	---

Fuente: Recopilación información de entrevista realizada – Autoría propia.

Análisis de Fiabilidad

A la encuesta realizada con escala de Likert a la muestra de 247 servidores públicos de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, con 10 preguntas cerradas para cada variable de estudio gestión administrativa y satisfacción laboral, con sus respectivas dimensiones, para asegurar validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en cada ítem y que estos estén relacionados entre sí, se realizó un análisis de la información descargada de Google Forms en archivo Excel, para posterior ser aplicada para determinar su confiabilidad o consistencia mediante coeficiente Alfa de Cronbach verificado con el software estadístico SPSS versión 27. Obteniendo es > 0.9 como resultado.

Tabla 37

Resultados de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	20

Fuente: Resultados obtenidos software estadístico SPSS versión 27

En la tabla 34 se puede observar que del análisis realizado se obtuvo una excelente confiabilidad, ya que el valor de > 0.9 evidencia que las preguntas están altamente correlacionadas y aplicable a la investigación, certificando así su fiabilidad.

Análisis de Resultados de Correlación de Pearson

Como se mencionó previamente, en la presente investigación se utilizó el software estadístico SPSS para aplicar el Coeficiente de Correlación de Pearson, permitiendo cuantificar la relación lineal entre los datos obtenidos de las dimensiones y variables de estudio.

Análisis de Pearson por dimensiones

Tabla 38

Correlación de Pearson por dimensiones

		GA_D1	GA_D2	GA_D3	GA_D4	SL_D1	SL_D2	SL_D3	SL_D4	SL_D5	SL_D6	SL_D7	SL_D8
GA_D 1	Correlación de Pearson	1	,755**	,753**	,727**	,619**	,587**	,578**	,466**	,572**	,429**	,508**	,605**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GA_D 2	Correlación de Pearson	,755**	1	,825**	,831**	,574**	,685**	,613**	,489**	,666**	,521**	,582**	,731**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GA_D 3	Correlación de Pearson	,753**	,825**	1	,873**	,556**	,717**	,644**	,497**	,709**	,541**	,580**	,740**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GA_D 4	Correlación de Pearson	,727**	,831**	,873**	1	,570**	,700**	,614**	,460**	,674**	,491**	,551**	,772**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SL_D1	Correlación de Pearson	,619**	,574**	,556**	,570**	1	,460**	,504**	,233**	,598**	,230**	,449**	,439**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SL_D2	Correlación de Pearson	,587**	,685**	,717**	,700**	,460**	1	,697**	,475**	,624**	,499**	,501**	,708**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
SL_D3	Correlación de Pearson	,578**	,613**	,644**	,614**	,504**	,697**	1	,468**	,562**	,448**	,430**	,607**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
SL_D4	Correlación de Pearson	,466**	,489**	,497**	,460**	,233**	,475**	,468**	1	,353**	,814**	,351**	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
SL_D5	Correlación de Pearson	,572**	,666**	,709**	,674**	,598**	,624**	,562**	,353**	1	,360**	,502**	,607**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
SL_D6	Correlación de Pearson	,429**	,521**	,541**	,491**	,230**	,499**	,448**	,814**	,360**	1	,412**	,556**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
SL_D7	Correlación de Pearson	,508**	,582**	,580**	,551**	,449**	,501**	,430**	,351**	,502**	,412**	1	,603**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
SL_D8	Correlación de Pearson	,605**	,731**	,740**	,772**	,439**	,708**	,607**	,536**	,607**	,556**	,603**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

**Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos software estadístico SPSS versión 27

Para evaluar la influencia de la primera variable gestión administrativa con las de la segunda satisfacción laboral, en el desempeño de los servidores públicos de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, se evidencia que existe una correlación positiva perfecta de +1; igual que el valor $p = 0.000$ indica que la correlación estadísticamente entre dimensiones es significativa.

Análisis de Pearson por variables

Tabla 39

Correlación de Pearson por variables

		VI_Gestión_Administrativa	VD_Satisfacción_Laboral
VI_Gestión_Administrativa	Pearson Correlation	1	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	247	247
VD_Satisfacción_Laboral	Pearson Correlation	,868**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	247	247

**Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

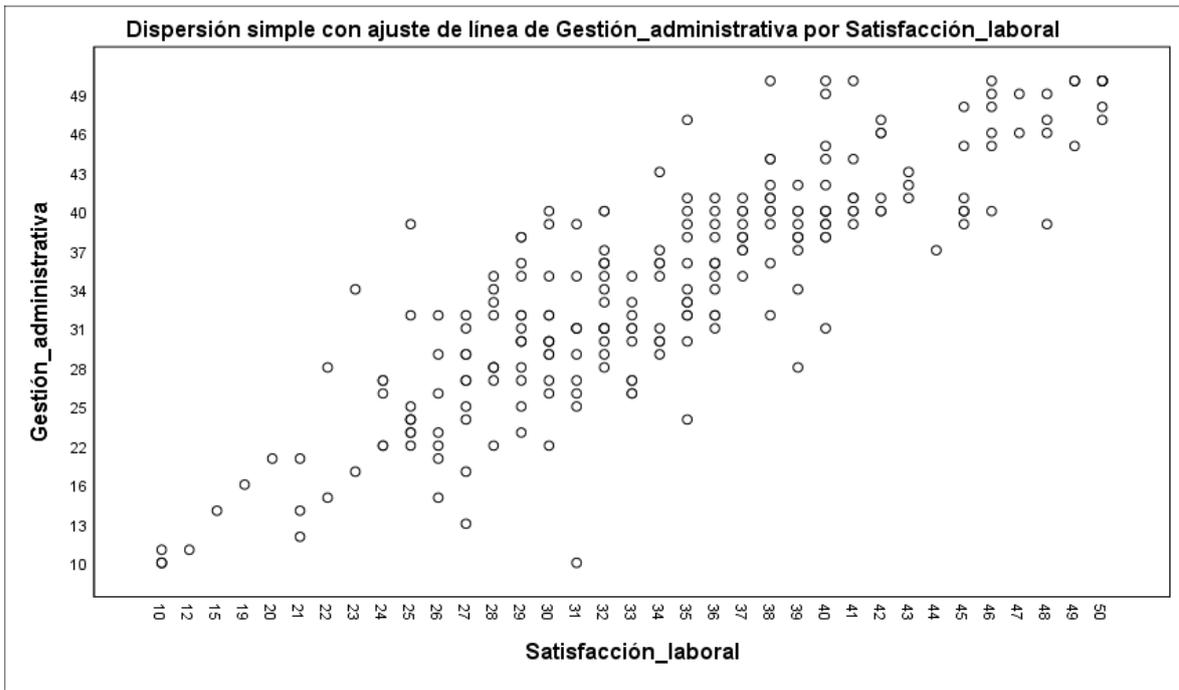
Fuente: Resultados obtenidos software estadístico SPSS versión 27

La correlación de Pearson entre las variables gestión administrativa y satisfacción laboral es de 0.868, lo que indica una relación muy fuerte y positiva entre ambas; a medida que la otra mejora tiende a mejorar. Este valor sugiere que los cambios en la gestión administrativa están fuertemente asociados con cambios en la satisfacción laboral, lo que podría implicar que si los procesos administrativos se aplican correctamente el entorno laboral se vuelve más satisfactorio. Además, el valor p de **0.000** indica que la correlación estadísticamente es significativa, lo que significa que esta relación no es producto del azar. Aunque esta correlación no implica causalidad, podría ser útil para mejorar las dos variables simultáneamente, ya que al tener impacto positivo en la eficiencia administrativa la satisfacción de los funcionarios mejora automáticamente.

Representación Gráfica de la Correlación de Pearson entre Variables.

Figura 25

Gráfico de Dispersión



Fuente: Resultados obtenidos software estadístico SPSS versión 27

La presente gráfica de dispersión entre las variables gestión administrativa (Y) y satisfacción laboral (X) , evidencia una tendencia con la mayoría de los datos alienados en relación ascendente por factores que influyen directamente en la dinámica como condiciones de trabajo, liderazgo, carga laboral, donde una eficiente gestión administrativa priorice estrategias como reconocimiento, mejora en las condiciones de trabajo, capacitaciones y distribución equitativa de funciones, salario justo que permitan priorizar estrategias que fortalezcan la satisfacción laboral.

Relación con la Hipótesis

Para determinar si el resultado de la investigación arroja resultados con hipótesis alternativa (H1) o hipótesis nula (H0), se considera los valores de nuestra encuesta realizada a 247 funcionarios. Donde consideramos (H1) es verdadera lo que significa que hay una relación entre las dos variables. Siendo el valor de significancia de $p < 0.001$, que es menor a 0.05.

Tabla 40

Relación entre variables

		ANOVA ^a				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	12077,366	1	12077,366	751,991	,000 ^b
	Residuo	3934,828	245	16,061		
	Total	16012,194	246			

a. Variable dependiente: Gestión_Administrativa

b. Predictores: (Constante), Satisfacción_Laboral

Fuente: Resultados obtenidos software estadístico SPSS versión 27

Con base a los datos obtenidos, donde la correlación de Pearson entre la gestión administrativa y satisfacción laboral es de 0.868, lo que indica una relación muy fuerte y positiva, y un valor p de 0.000, que señala que esta relación es estadísticamente significativa, se puede formular:

Hipótesis nula (H_0): “No existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa”,

Hipótesis alternativa (H_1): “Si existe una relación significativa y positiva entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa”.

Esto sugiere que a medida que aumenta la satisfacción laboral, también tiende a mejorar la gestión administrativa, aunque es importante recordar que esta relación no implica causalidad, ya que otras variables podrían influir en ambas. La hipótesis alternativa (H_1) es la que se sostiene con los datos actuales, pero para confirmar una relación causal se requerirían análisis adicionales.

Discusión.

La gestión administrativa en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, en base a los resultados obtenidos revela aspectos importantes que generan insatisfacción laboral en el personal administrativo. Por tanto, se evidencia que la planificación, aunque se percibe positivamente, un número significativo está neutral e insatisfecho, por las deficiencias de la socialización y participación de los procesos administrativos. En cuanto a la **organización**, una estructura orgánica desactualizada con falta de claridad en los roles y responsabilidades,

así como asignación desigual de recursos provoca incertidumbre y descontento en el personal. La comunicación interna y liderazgo son aspectos aceptables en la **dirección**; sin embargo, presenta deficiencias en la transparencia y motivación, limitando a los funcionarios a participar activamente. Por último, el **control**, mantiene mecanismos establecidos, no del todo eficientes y con una cultura de innovación resistentes al cambio. Dando cumplimiento al objetivo específico 1.

Resultados, que reflejan la necesidad de establecer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa e incluir al personal en la toma de decisiones para optimizar los procesos administrativos que fortalezcan la satisfacción laboral de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

En lo que se puede observar al grado de satisfacción laboral del personal administrativo en relación con sus dimensiones la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, en relación al cumplimiento del objetivo específico 2, refleja un grado de satisfacción que combina aspectos que requieren mejora en diversas dimensiones; mientras la mayoría de los funcionarios perciben su **trabajo interesante y valioso**; sin embargo, permanece la preocupación por la falta de **reconocimiento** y **oportunidades de desarrollo profesional**. Además, se observa que la percepción sobre la **compensación económica** es altamente negativa, influyendo en el descontento general. En cuanto a las **relaciones interpersonales** y **ambiente de trabajo** son bien valorados, no obstante, un porcentaje considerable expresan incertidumbre e insatisfacción. En cambio, las **condiciones de trabajo** y la equidad en las **políticas institucionales** tienen opiniones divididas.

Para mejorar la satisfacción laboral es indispensable fortalecer las estrategias de reconocimiento y recompensa, equidad salarial, desarrollo profesional y ambiente de trabajo, con la finalidad de promover un entorno más motivador y equitativo en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Estrategias para Mejorar los Procesos de la Gestión Administrativa e Incrementar la Satisfacción Laboral del personal en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

1. Introducción.

La gestión administrativa en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 actualmente evidencia deficiencias en sus procesos administrativos, generando insatisfacción en el personal administrativo.

La falta de socialización en los procesos, una estructura orgánica desactualizada y la ausencia de transparencia en la comunicación afectan la participación del personal. De igual forma, el grado de satisfacción laboral refleja preocupación por el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la compensación económica. Para mejorar esos aspectos, se proponen estrategias dirigidas a optimizar la gestión administrativa y fortalecer el bienestar laboral.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general. -

Mejorar los procesos administrativos y fortalecer la satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, mediante estrategias que optimicen la gestión y promuevan un entorno de trabajo equitativo y motivador.

2.2. Objetivos específicos. –

- Implementar estrategias de modernización y reestructuración organizativa para optimizar los procesos administrativos y fomentar la participación del personal.

- Desarrollar mecanismos de reconocimiento, equidad salarial y bienestar laboral que promuevan la motivación y el compromiso del personal a través de un ambiente laboral positivo.

3. Estrategias.

3.1. Estrategias para la mejora de la gestión administrativa. -

3.1.1. Optimización de la Planificación.

- Realizar y hacer participativo el proceso de planificación institucional.
- Revisar y actualizar los procedimientos administrativos para eliminar redundancias y agilizar trámites.
- Implementar herramientas digitales para el seguimiento y evaluación de la planificación.

3.1.2. Reestructuración organizativa.

- Actualizar la estructura orgánica para definir roles y responsabilidades de manera clara.
- Garantizar la asignación equitativa del recurso humano en función a las responsabilidades para evitar sobrecarga laboral.
- Distribuir equitativamente los recursos materiales en función de las necesidades de cada área.

3.1.3. Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.

- Implementar canales de comunicación internos más efectivos y transparentes, con reuniones periódicas y plataformas digitales de información.
- Capacitar a los directivos en liderazgo participativo para mejorar la toma de decisiones y promover un ambiente colaborativo.
- Fomentar el liderazgo participativo con capacitación en gestión de equipo y toma de decisiones.

3.1.4. Mejora en los procesos de control e innovación.

- Evaluar y actualizar los mecanismos de control interno administrativo.
- Implementar una cultura de innovación y adaptación al cambio.

3.2. Estrategias para incrementar la satisfacción laboral.

3.2.1. Reconocimiento y recompensa.

- Implementar un sistema de reconocimiento basado en méritos y desempeño que incluya incentivos económicos y no económicos como certificaciones, felicitaciones públicas, programas del mejor funcionario del mes y otros.

- Fomentar una cultura de reconocimiento dentro de la institución mediante retroalimentación positiva y espacios de celebración de logros.

- Establecer un programa de incentivos por cumplimiento de metas y calidad del trabajo.

3.2.2. Equidad salarial.

- Realizar un análisis comparativo de los salarios y responsabilidades para garantizar que la compensación sea justa y equitativa en función de la carga laboral y competencias requeridas.

- Establecer criterios claros y transparentes para la rotación de personal y asignación de roles.

3.2.3. Desarrollo profesional.

- Diseñar un plan de formación continua que permita a los funcionarios actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades.

- Implementar programas de mentoría y acompañamiento para fomentar el crecimiento profesional interno.

- Establecer convenios con instituciones educativas y organismos especializados para facilitar el acceso a capacitaciones y certificaciones profesionales.

3.2.4. Ambiente de trabajo.

- Mejorar la infraestructura física, asegurando espacios adecuados y funciones para el desempeño y cumplimiento de las funciones.

- Promover la integración del personal mediante actividades de convivencia, eventos institucionales y trabajo en equipo.

- Fomentar la comunicación efectiva y la resolución de conflictos a través de programas de mediación y coaching organizacional.

- Implementar medidas que faciliten el equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios flexibles y programas de bienestar integral.

Resultados esperados.

Con la aplicación de las estrategias propuestas en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se espera obtener mayor eficiencia en la gestión administrativa mediante la modernización y optimización de los procesos administrativos; además, se logrará una mayor eficiencia en la gestión interna, reduciendo la incertidumbre laboral con una estructura organizativa bien clara y definida. De igual manera la implementación de reconocimiento y equidad salarial contribuirá a fortalecer la motivación y compromiso de los funcionarios; así como el clima organizacional mejorará significativamente, generando un ambiente de trabajo más positivo y una percepción favorable del entorno laboral.

CONCLUSIONES

La gestión administrativa en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 presenta múltiples desafíos que impactan directamente en la satisfacción del personal. La limitada autonomía y rigidez en la planificación estratégica afecta la eficacia y eficiencia por el incumplimiento de la visión, misión y objetivos. Un estatuto orgánico desactualizado dificulta la distribución equitativa de roles y funciones, afectando la organización del trabajo y designación del recurso. La comunicación interna percibida como deficiente da lugar a la falta de integración entre áreas y poca claridad en la transmisión de información que genera descoordinación y retrasos en el cumplimiento de responsabilidades. Los mecanismos de control y evaluación no son totalmente efectivos, lo que limita la capacidad de identificar y corregir problemas en los procesos administrativos.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, aunque el personal considera que su trabajo tiene un propósito significativo, existe una marcada insatisfacción relacionada con el reconocimiento, la compensación económica y las oportunidades de desarrollo profesional. Además, la ausencia de incentivos adecuados y la percepción de inequidad afectan la motivación y genera un ambiente laboral de incertidumbre. La falta de acceso a programas de formación y crecimiento profesional también influye en la percepción de estancamiento laboral, disminuyendo el compromiso del personal. Las condiciones de trabajo presentan deficiencias que afectan la calidad del ambiente laboral de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis que la deficiente gestión administrativa influye negativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3. Además, la implementación de estrategias para modernizar los procesos administrativos, fortalecer la comunicación interna y mejorar los mecanismos de reconocimiento y equidad salarial son medidas esenciales para optimizar la eficiencia organizativa y fomentar un entorno laboral más equitativo y motivador. El garantizar condiciones adecuadas de trabajo, junto con oportunidades de capacitación y desarrollo, contribuirá significativamente en los funcionarios a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la gestión administrativa en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 y fortalecer la autonomía en la planificación estratégica, se recomienda la actualización del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Educación, que defina la distribución equitativa de roles y recursos y una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias adaptadas a las necesidades específicas de la institución.

Para incrementar la satisfacción laboral en los funcionarios de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 y, reducir la percepción de inequidad en el reconocimiento y la compensación económica, se sugiere la implementación de un sistema de incentivos laborales basado en desempeño que incluye reconocimientos económicos y no económicos, con la finalidad de mejorar la motivación laboral y el compromiso institucional.

Para optimizar la relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y la implementación de las estrategias propuestas que contribuirán significativamente mediante la participación del personal en los procesos de toma de decisiones, asegurando un entorno más equitativo, motivados y eficiente dentro de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

REFERENCIAS

- Acosta, K. (2022). *Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35592>
- Alvarez, J. (2024). *Gestión administrativa y clima institucional de la Unidad Educativa "Juan León Mera"-La Salle*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/40423>
- Andrade, M. S., Chong, M. L., & Cobo, E. T. (2021). Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales. *Journal of business and entrepreneurial studie*.
<https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.208>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación* (Primera Edición). Enfoques Consulting EIRL. www.tesisconjosearias.com
- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Asamblea Constituyente, M. (2008, octubre 20). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
<http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/4083>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP. Última reforma*. <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/4070>
- Atoche, F. (2020). Gestión administrativa y satisfacción laboral en el Instituto Nacional Cardiovascular, Essalud, Jesús María, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64750>
- Azuero, A. R. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41(45), 338-353. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p27>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131.
https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

- Capecchi, S., & Caputo, G. (2022). JOB SATISFACTION AND TELEWORKING: A STUDY ON PUBLIC ADMINISTRATION WORKERS IN ITALY. *Statistica Applicata*, 34(1), 141-156. Scopus. <https://doi.org/10.26398/IJAS.0034-006>
- Carrillo, A. (2023). INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 157. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209>
- Castro, D., Vera, T., Merino, M., & Conforme, G. (2022). La Administración Pública y Política en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(4), 109-116. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/231>
- Cedeño, W., Ibarra, L., Galarza, F., Verdesoto, J., & Gómez, D. (2022). Habilidades socioemocionales y su incidencia en las relaciones interpersonales entre estudiantes. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 466-474. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202022000400466&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Condori, K. (2023). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de una universidad pública 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110013>
- Contraloría General del Estado. (s. f.). *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos*. <https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno>
- Dumont, J., Cuadros, M., Cárdenas, T., & Haro, L. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>
- Enriquez, J. B. (2023). Gestión administrativa en la satisfacción laboral en instituciones públicas Lima, 2023. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/130558>

- Escudero, T. (2021). *Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19652>
- Espinoza, E. E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill México. <https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADvestigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2022). *Investigación Educativa una Introducción Conceptual* (Quinta). PEARSON EDUCACIÓN S.A.; digital. <https://es.slideshare.net/slideshow/investigacioneducativamcmillanschumacpdf/251654494>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación* (Primera edición digital). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539>
- Meléndez, J., & Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Merchán, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>
- Ministerio de Educación. (2012, Reformado 2017). *Estatuto Orgánico Por Procesos Del Ministerio De Educación*. www.educacion.gob.ec

- Ministerio de Educación. (2021, abril 19). *Ley Orgánica Reformativa de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/14676-suplemento-al-registro-oficial-no-434>
- Molina, M. (2022). *Diagnóstico de la Gestión Administrativa como factor determinante en las MIPYMES de Tungurahua* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/>
- Paco, W., & Salazar, J. (2024). *Infraestructura e infoestructura del gobierno digital y la administración pública en un gobierno local*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.141>
- Paguay, M., & Morales, M. (2023). La estabilidad laboral en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 346-354. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202023000200346&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Palacios, I. (2021). *Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y trabajadores de la universidad técnica estatal de Quevedo*. [Organización formal, UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6380>
- Pantoja, M., & Garza, J. (2019). *Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico*. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pereyra, L., & Vaira, M. (2021). Diseño de Muestreo. En *Manual de técnicas y protocolos para el relevamiento y estudio de anfibios de Argentina*. Universidad Nacional de Jujuy. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/156720>
- Pérez, F. (2021). *Gestionar lo público con estilo empresarial*. Prometeo Libros. <https://doi.org/10.2307/jj.12865264>

- Pérez, V., & Tamayo, J. (2022). Derecho a la buena administración pública, referente de eficacia y eficiencia en la actividad administrativa. *REVISTA ERUDITUS*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.716>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2018). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <https://doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Salazar, L. (2024). Gestión administrativa y la satisfacción laboral en el Área de Abastecimiento de una municipalidad de la provincia de Huari -Ancash, 2023. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/142722>
- Salazar, L., & Ospina, Y. (2019). *Satisfacción laboral y desempeño*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Santana, J. C. (2022). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el Departamento Financiero, Gad Municipalidad de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36926>
- Schuster, C., Mikkelsen, K. S., Rogger, D., Fukuyama, F., Hasnain, Z., Mistree, D., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., & Kay, K. (2023). The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants in 1,300 Government Institutions in 23 Countries. *Public Administration Review*, 83(4), 982-993. Scopus. <https://doi.org/10.1111/puar.13611>
- Tejero, M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. 1-180. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4943831>
- Torres, V. (2020). Gestión administrativa y calidad del servicio de la Autoridad Marítima Nacional según el usuario en el puerto del Callao. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*, 17(1), Article 1. <https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/88>
- Troya, F., & Pérez, C. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(30). <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.442>

- Vásquez, E. (2023). Teoría de sistemas: De Ludwig von Bertalanffy a Niklas Luhmann: From Ludwig von Bertalanffy to Niklas Luhmann. *Miradas*, 18(1), Article 1. <https://doi.org/10.22517/25393812.25276>
- Vera, M. M., & Cobacango, L. (2023). Gestión administrativa: Factor clave en el desempeño laboral de los empleados de mercados de productos ecológicos en Manabí (Ecuador). *MQRInvestigar*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.2908-2930>
- Yataco, R. (2024). La gestión administrativa y su relación con la satisfacción laboral del personal del Instituto Certus, periodo 2023. *Repositorio Institucional - UPT*. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3419>

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
	2024					2024					2024					2024				
	Semanas					Semanas					Semanas					Semanas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TEMA	X	X																		
RESUMEN													X							
INTRODUCCIÓN			X	X																
DESARROLLO					X	X	X	X	X											
METODOLOGÍA										X	X									
RESULTADOS												X	X							
CONCLUSIONES														X						
RECOMENDACIONES															X					
Referencias																X				
Apéndice																X				
Entrega del INFORME																	X			
Total, horas																				

Anexo 2. Matriz de Consistencia

TEMA: Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cómo incide la gestión administrativa en la satisfacción laboral de los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?	Analizar los factores que contribuyen a la deficiente gestión administrativa y baja satisfacción laboral en los servidores públicos que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.	<p>Identificar los principales aspectos de la gestión administrativa que generan mayor insatisfacción laboral en el personal administrativo de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.</p> <p>Evaluar el grado de satisfacción laboral del personal administrativo en relación con sus dimensiones.</p> <p>Sugerir estrategias que permita mejorar los procesos administrativos e incrementar la satisfacción laboral del personal de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.</p>	<p>Dependiente: Gestión administrativa</p> <p>Independiente: Satisfacción Laboral</p> <p>Planteamiento Hipotético: Ho: La gestión administrativa no se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, zona 3.</p> <p>H1: La gestión administrativa se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los funcionarios que laboran en la Coordinación Zonal de Educación, zona 3.</p>	<p>Enfoque Mixto (cualitativo – cuantitativo).</p> <p>Población: 689 funcionarios en nómina. 486 a nombramiento definitivo y 203 a contrato ocasional.</p> <p>Muestra: 35,87% del total de la población, equivalente a 247 servidores públicos.</p> <p>Tipo de muestreo: Aleatorio simple.</p> <p>Métodos: Deductivo - descriptivo</p> <p>Técnica: Documental</p> <p>Instrumentos: * Encuestas a través de cuestionario de 20 preguntas cerradas y 1 abierta en escala de Likert. *Entrevistas estructuradas mediante diálogo presenciales.</p>

Anexo 3: Carta Aval

La Libertad, 14 de enero 2025
Oficio N ° 033 -DIR-IPG-2025

Econ. Darwin Daniel Espín Salas, Mgtr.
Coordinador Zonal de Educación Zona 3
Coordinación Zonal de Educación, Zona 3
En su despacho. –

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

Concedora 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 Lcda. Cecilia Del Pilar Cadme Manzano con C.I. 1802215044 maestrante del Programa en Administración Pública, a fin de que la misma le permita a la interesada el levantamiento de información en su jurisdicción para el desarrollo del tema de “Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3” la que le permitirá titularse como Magíster en Administración Pública.

Seguro de contar con lo solicitado anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



ROXANA DEL CARMEN
ÁLVAREZ ACOSTA



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

Anexo 4: Cuestionario Aplicado en Entrevista

Tema: Análisis de la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3

Objetivo: Conocer su perspectiva sobre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los funcionarios en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Cuestionario:

1. ¿Cómo describiría el proceso de planificación estratégica en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, ¿y en qué medida considera que este proceso contribuye al logro de los objetivos y metas institucionales?
2. ¿Cómo considera que la estructura orgánica actual de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 dificulta o facilita la colaboración y coordinación entre las diferentes direcciones y divisiones?
3. ¿En qué medida considera que las labores asignadas a los funcionarios en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son significativas y les permiten desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial?
4. ¿Cómo considera que los mecanismos de reconocimiento por desempeño y el sistema de compensación salarial en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son justos y equitativos en comparación con otras instituciones públicas similares?
5. ¿Cómo describiría la comunicación interna en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 y ¿cómo considera que el liderazgo influye en el ambiente laboral y motivación de los funcionarios?
6. ¿Qué sugerencias recomienda para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3?

Agradecimiento: Agradezco mucho su tiempo y su sinceridad. Sus respuestas son muy valiosas para mi trabajo de estudio.

Confidencialidad: Sus respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas en el único propósito planteado, objeto de estudio.

Anexo 5: Cuestionario Aplicado en Encuestas

26/2/25, 20:35

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COORDINACIÓN ZONAL DE E...

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN, ZONA 3 .

INSTRUCCIONES: Estimado funcionario la aplicación de la presente encuesta es parte de mi trabajo de investigación del programa de maestría en Administración Pública que estoy desarrollando. Su participación es totalmente confidencial. Los datos que usted proporcione serán utilizados únicamente con fines de investigación y análisis, y no se asociarán a su nombre.

Se requiere conocer su opinión acerca de las variables Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral, en un total de 20 preguntas cerradas y 1 abierta.

Para lo cual solicito escoger la opción que estime pertinente de acuerdo o desacuerdo en cada una de las preguntas del cuestionario, marcando con una X en base a la siguiente valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En Desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

Antes de iniciar la encuesta, ingrese la siguiente información:

SECCIÓN 1. Datos demográficos:

1. **¿Cuál es su género? ***

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su edad? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

3. Modalidad laboral: *

Marca solo un óvalo.

- Nombramiento definitivo
- Contrato Ocasional

SECCION 2.**Gestión Administrativa****4. 1. ¿Considera que la planificación en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 es efectiva para alcanzar los objetivos institucionales? ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. 2. ¿La Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 se adapta fácilmente a los cambios y desafíos? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. 3. ¿Considera que los roles y responsabilidades de la estructura orgánica actual de la institución están bien definidos y son claros y eficientes? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. 4. ¿Considera que la estructura orgánica de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3 facilita el trabajo en equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. 5.¿Considera que los recursos humanos, material y económico son asignados de manera eficiente en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. 6.¿La comunicación interna en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 es fluida y transparente? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. 7.¿Considera que las autoridades en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 ejercen un liderazgo positivo y motivador? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. 8. ¿Promueve la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 la colaboración y participación de sus funcionarios? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. 9. ¿Considera que los procesos de control en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 son adecuados y eficientes? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. 10. ¿Considera que la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3 fomenta la innovación y mejora continua? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. 11. ¿Encuentra su trabajo interesante y desafiante? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Satisfacción Laboral

15. 12. ¿Considera que su trabajo aporta a un propósito significativo para la institución? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. 13. ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. 14. ¿Considera que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades, conocimientos y de *
crecer profesionalmente dentro de la institución?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. 15. ¿Está satisfecho con su salario y beneficios que recibe por su trabajo entregado a la *
institución?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. 16. ¿Siente que existe un buen ambiente de trabajo en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. 17. ¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con autoridades y compañeros de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. 18. ¿Considera que su salario es justo y está acorde con las responsabilidades del cargo que desempeña? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. 19. ¿Está satisfecho con las condiciones, espacios físicos de su lugar de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26/2/25, 20:35 ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COORDINACIÓN ZONAL DE E...

23. 20.¿Considera que las políticas vigentes de la Coordinación Zonal de Educación Zona *
3 son justas y equitativas?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la gestión administrativa y satisfacción laboral *
en la Coordinación Zonal?

Muchas gracias por su colaboración.

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios