



## Proyecto de titulación



### Datos del estudiante:

<b>Nombre Completo</b>	<b>Claudia Liliana Moncayo Zambrano</b>
<b>Número de cédula:</b>	<b>1308091907</b>
<b>Correo Electrónico:</b>	<b>Claudia.moncayo@uees.edu.ec</b>
<b>Matrícula:</b>	<b>Administración Pública</b>
<b>Nombre del Tutor propuesto:</b>	<b>Jorge Enrique Calderón Salazar</b>
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo Electrónico:</b>	<b>jecalder@uees.edu.ec</b>

## Plan de Mejoramiento del Clima Laboral 2023-2024, del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.

### I. Resumen

El clima laboral es un factor interviniente dentro de las organizaciones públicas y privadas, que guarda relación con la productividad del trabajo, la rotación de personal y la satisfacción laboral generando un determinado clima, que conlleva a comportamientos conductuales que obviamente pueden traer consecuencias laborales, (Calzadilla, 2002).

Como parte de las actividades de planificación y fortalecimiento institucional se había identificado la necesidad de abordar con todo el personal el Distrito de Educación 13D11 San Vicente – Sucre, un evento que permitiera tener un diagnóstico del clima laboral, dado el ambiente de conflictividad permanente que existe, que afecta al interior de la institución, pero que también afecta a las instituciones educativas bajo responsabilidad en la territorialidad bicantonal. Se realizó un Taller el nueve de diciembre del año 2022.

En el taller se levantó una encuesta de clima laboral con factores relevantes para el clima laboral como colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, liderazgo y percepción de los servicios (Reyes, 2010), la misma que se trabajó con dieciséis de veintiséis funcionarios, además se reforzó con cuatro grupos focales, se realizaron dinámicas grupales para visualizar algunos aspectos individuales y grupales, por último, los grupos participaron en la modalidad de Plenaria, exponiendo



## Proyecto de titulación



sus trabajos, sus actividades y tareas, además de dar todos, la respectiva retroalimentación sobre los principales problemas de la convivencia laboral, también sobre las fortalezas existentes en la institución, sobre el liderazgo, el trabajo en grupo y la comunicación. Los resultados de la encuesta fueron contundentes, es necesario construir entre todos un Plan de Mejoramiento para mejorar institucionalmente a nuestro Distrito de Educación San Vicente – Sucre.

**Palabras clave:** clima laboral, funcionario público, colaboración, comunicación, liderazgo, condiciones laborales, etc.

### Abstract

The work environment is nothing more than an intervening factor within public and private organizations, a factor that is related to work productivity, staff turnover and job satisfaction, generating a certain climate, which leads to behavioral behaviors that obviously can bring employment consequences. (Calzadilla, 2002).

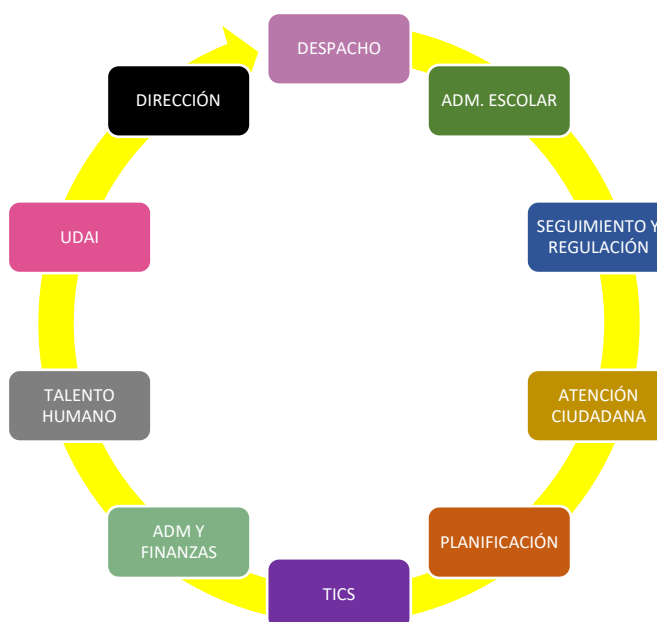
As part of the planning and institutional strengthening activities, the need to address the 13D11 San Vicente – Sucre Education District with all staff had been identified, an event that would allow for a diagnosis of the work environment, given the environment of permanent conflict that exists. , which affects the interior of the institution, but also affects the outside, the educational institutions that we have under our responsibility in the bi-cantonal territoriality. A Workshop was held on December 3, 2022.

In the workshop, a work environment survey was carried out with relevant factors for the work environment such as collaboration, communication, working conditions, professional career, leadership and perception of services (Reyes, 2010), the same one that was worked on with sixteen out of thirty-three officials, it was also reinforced with four focus groups, group dynamics were carried out to visualize some individual and group aspects, finally, the groups participated in the Plenary modality, exposing their work, their activities and tasks, in addition to giving everyone the respective feedback. The results were overwhelming, it was necessary to build an Improvement Plan together to institutionally improve our San Vicente – Sucre Education District.

**Keywords:** work environment, public official, collaboration, communication, leadership, working conditions, etc.

## I. Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es una dependencia territorial pública del Ministerio de Educación (MINEDUC), denominada Distrito de Educación cuya cobertura geográfica son dos cantones manabitas de sucre y San Vicente. El Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre tiene la siguiente estructura orgánica-funcional:



*Estructura organizacional del Distrito de Educación 13D11  
Fuente: Distrito de educación 13D11*

La Unidad Distrital de Planificación ha detectado que el actual clima laboral del Distrito de Educación 13D11, está incidiendo en el cumplimiento no solo de las metas institucionales, sino incluso en sus roles y funciones que se orientan al cumplimiento de las leyes y políticas públicas alrededor del ámbito educativo, lo que implica un resquebrajamiento de la institucionalidad.

Es de conocimiento general que la Direcciones Distritales son denominaciones políticas o de confianza del gobierno de turno en nuestro país, como con otras posiciones de dirección en otros ámbitos del poder ejecutivo. No necesariamente las



## Proyecto de titulación



personas que asumen estas posiciones están debidamente preparadas, es más muchas veces ni siquiera están interesadas en asumir con responsabilidad las tareas encomendadas.

Esta situación contrasta con el personal técnico y administrativo que es de planta, es decir tiene permanencia laboral de varios años y que asume el día a día laboral de la institución. La nueva persona que asume la dirección por lo general trae a otras personas para que asuman “cargos transitorios” como devolución de favores políticos, además, el personal técnico y administrativo muchas veces es utilizado para acciones políticas, por ejemplo, participar o asistir a evento del gobierno de turno, o tienen que asumir actividades que tienen más un tinte político que el institucional del Ministerio de Educación. Estas acciones que se repiten de forma permanente con las autoridades elegidas por los gobiernos de turno, no se pueden evidenciar, por razones como el temor a perder el trabajo, porque no se confía en las instituciones judiciales ni en las de control, porque en nuestro país existe la percepción mayoritaria de una débil institucionalidad, por lo tanto, como señala Transparencia Internacional:

“La percepción de problemas dentro del nuestro país está reflejada en el índice de corrupción, que probablemente puedan generar instituciones públicas o privadas que lo componen, proyectando una gestión deficiente que desencadena procesos administrativos y financieros carentes de principios elementales de ética, responsabilidad, coherencia y transparencia en su gestión, que impiden tomar decisiones correctas y oportunas. Se propone realizar ajustes en la estructura interna del Informe de Transparencia Internacional, respecto al índice de percepción de corrupción en Ecuador, el cual debería sustentarse en una evaluación del Control Interno y gestión del riesgo, en instituciones públicas evaluadas en el territorio ecuatoriano, para de esta manera con fundamentos de hecho y derecho se catalogue el nivel de corrupción país”. (Torres, Alarcón, 2017).

Por lo general, la presencia de un nuevo Director-a divide al personal de planta, porque es precisamente lo que busca esta nueva autoridad, que, al mejor estilo de Maquiavelo, odia a unos y ama a otros en función de la aceptación a su rol político



## Proyecto de titulación



partidista. En el año 2022, la cooperación internacional (PNUD, USAID y GIZ), realizó una consultoría en el marco de cooperación con el gobierno ecuatoriano e identificó ocho problemas relevantes que afectan el buen desarrollo organizacional de las instituciones públicas, por ende, afecta el clima laboral. Destacamos los siguientes: a) Se delegan responsabilidades sin las debidas competencias, b) No existe una contratación pública responsable y transparente, c) No existe una prevención efectiva de los conflictos de intereses, d) No se promueve el desarrollo de capacidades institucionales, etc. (USAID, 2022).

Esta situación a lo Largo de muchos años, por lo tanto, muchos gobiernos, ha ido minando la autoestima y la unidad del personal técnico y administrativo, a esto se suma la falta de las condiciones normales de trabajo, por ejemplo, contar con el equipamiento y el mobiliario adecuado como los aparatos de aire acondicionado y las computadoras. La falta de planificación de los niveles más jerárquicos del MINEDUC, que suelen llamar planta central y las denominadas coordinaciones locales que responden más a la agenda política de los gobernadores provinciales, también afectan el trabajo y el cumplimiento de metas de los funcionarios del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.

El clima laboral es una multivariable que tiene muchos ámbitos, los teóricos del desarrollo organizacional le llaman factores y a sus especificidades subfactores (Arteaga, 2019), estos pueden ser tangibles e intangibles, condiciones físicas como el mobiliario, el equipamiento, la infraestructura, etc., los intangibles son mucho más sutiles de medir porque terminan siendo afirmaciones o percepciones individuales o grupales como la carga de trabajo excesiva, la falta de confianza, los temores de perder el empleo, la falta de motivaciones, las violencias intra laborales entre compañeros-as, la ausencia de dialogo asertivo pero respetuoso, las pugnas de poder alrededor de la figura de la autoridad distrital, etc.

El Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre está conformado por veintiséis funcionarios, incluido el director, y tiene la responsabilidad de supervisar a 132 instituciones educativas, 21.662 estudiantes, 980 docentes y 132 Directores. El Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) en teoría debe ser un Equipo de



## Proyecto de titulación



Profesionales conformado por Psicólogos Clínicos, Psicólogos Educativos y Psicopedagogos. (Registros Administrativos del Mineduc: Archivo Maestro de Instituciones Educativas – AMIE 2022 – 2023)

El estándar requiere de un (1) profesional por cada (450) cuatrocientos cincuenta estudiantes. El Departamento de Consejería Estudiantil tiene seis trabajadoras sociales, que atienden una población estudiantil de 21.662 niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Es decir, cada profesional del DECE debe atender a un promedio de 3.610 estudiantes. El Acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2016-00046-A, sobre la “Normativa para la implementación, organización y funcionamiento del Departamento de Consejería Estudiantil en las instituciones educativas del sistema nacional de educación”, en su Art. 5, expone el criterio de conformación del DECE y propone la siguiente tabla:

Número de Estudiantes	Número de profesionales del Departamento de Consejería Estudiantil requeridos
450 – 675	Un profesional
676 – 1.125	Dos profesionales
1.126 – 1.575	Tres profesionales

Esta situación también ocurre con otras Unidades Distritales o Departamentos como el de Planificación, Atención a la Comunidad, Administración Escolar, la Unidad de Apoyo a la Inclusión Educativa (UDAI), Seguimiento y Regulación, etc., es decir, hay una sobrecarga de tareas en el Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre.

Por las razones expuestas se procedió a diseñar algunas actividades para diagnosticar el clima laboral, aprovechando la expedición del Acuerdo Ministerial N° MDT-2018 que expidió la “Norma Técnica para la medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público”, y se agendó este evento que incluyó la aplicación de una encuesta cuyos factores y subfactores se precisa en los artículos 11, 12,13, 14, 15 y 16, de la norma técnica mencionada.

De igual manera en el artículo 19 se indica que la medición de las variables (Subfactores) de la encuesta se realizará según el método de escalonamiento de



## Proyecto de titulación



Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. En los artículos 21 y 22 de la Norma Técnica se recomienda que se encueste al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, con las excepciones institucionales pertinentes, por ejemplo, personal con vacaciones, o con permisos de salud, etc. Por último, en el artículo 32 de la mencionada norma, se proponen los “*Planes de Mejora*”, los cuales son concebidos como una hoja de ruta para la gestión o control de tareas requeridas para la consecución del mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional de la institución.

Este estudio pretende aportar algunos resultados del actual clima laboral del Distrito de Educación 13D11 San Vicente-Sucre, que nos permitan proponer algunas acciones de mejoramiento del clima laboral a la institución. Por eso, procedemos a obtener los resultados de la encuesta de clima laboral y realizar su respectivo análisis. Los resultados analizados nos permitirán esbozar la propuesta de un “Plan de Mejoramiento del Clima Laboral, al cual se sumarán algunas conclusiones, los mismos que se pondrán a consideración de la institución.

## II. Descripción de la situación problemática

Históricamente el desarrollo organizacional de las empresas se inició a principios del siglo veinte sobre todo en los Estados Unidos, pero también en Europa, fruto de la revolución científica de 1850. Sin embargo, es después de la segunda guerra mundial, cuando el “desarrollo organizacional” sería asumido como parte filosófica de las ciencias administrativas, pero orientada a la eficiencia y a la eficacia productiva.

La actual empresa sea privada o pública se plantea tres temas fundamentales: a) La necesidad de cambio, b) La capacidad de adaptación y c) La generación de productividad. Es innegable la necesidad del cambio ante las innovaciones tecnológicas, y el surgimiento de nuevas dinámicas de los mercados, ante esta situación la adaptación interna y externa es una estrategia fundamental para evolucionar empresarialmente, sobre todo en el sector público que, por lo menos en América Latina, es considerada ineficiente, politizada y corrupta.



## Proyecto de titulación



La productividad es un concepto vinculado a la inversión, a los recursos y a los resultados, pero, en sociedades como la ecuatoriana, el recurso humano, ahora denominado talento humano, es una variable importante para el logro de la productividad, por una simple razón, no somos realmente una economía industrializada y tecnificada acorde a los avances tecnológicos de la actualidad, somos una economía donde la “fuerza de trabajo” es aún relevante para los procesos productivos de una economía en vías de desarrollo desde hace cien años. (Ramos, Tejera, 2017).

Es en este contexto de reflexión que ubico la realidad institucional del Distrito 13D11 de Educación San Vicente–Sucre. Somos desde el Distrito responsable de 132 instituciones educativas donde se educan aproximadamente 21.662 estudiantes, con 980 docentes, de la calidad y cobertura de la educación en dos cantones con una población conjunta de 90 mil habitantes. El Distrito, sufrió la eliminación de los Circuitos en el año 2019, en la actualidad algunos Distritos se están fusionando, es decir estamos abandonando la descentralización y desconcentración de los servicios de la educación desde el año 2019, por una simple razón: costos o también llamado déficit fiscal.

En la actualidad nuestro Distrito se conforma de un Director, que es una figura y un cargo político, y 25 funcionarios-as de carrera que estamos al frente de varios temas de administración, información, servicios, planificación, riesgos, asuntos jurídicos, etc.

Es difícil la coherencia institucional cuando la Dirección que debe ser eminentemente Estratégica es intervenida políticamente cada 4 años que se tiene un nuevo gobierno, esto se traduce en la exclusión de personas con las capacidades adecuadas para asumir el reto de la administración pública, y en la contratación de “personas de confianza política”, es una cultura organizacional eminentemente excluyente, que termina afectando la sostenibilidad institucional, en cuanto a la cobertura y a la calidad de los servicios como en este caso, el de la educación inicial, básica y de bachillerato.



## Proyecto de titulación



En el año 2010, dos profesores, Daron Acemoglu del MIT y James Robinson de Harvard, publicaron un libro titulado “Por qué fracasan los países”, fruto de varios años de investigación científica social en varios países de África, Sudamérica, y Medio Oriente y el Sudeste Asiático. El denominado común de todos estos países no es la falta de recursos, es la falta de institucionalidad, es decir, el cumplimiento de las leyes, políticas públicas, normas, acuerdos, protocolos, reglamentos, etc. Pueden existir un organigrama funcional a nivel de país, pueden existir autoridades, técnicos, edificios, mobiliarios, etc., pero eso no es la esencia de la institucionalidad:

“La solución al fracaso político y económico de los países hoy en día es transformar sus instituciones excluyentes en incluyentes. El círculo vicioso implica que esta transformación no es fácil. Sin embargo, no es imposible, y la desinstitucionalización no es inevitable. Algunos elementos inclusivos preexistentes en las instituciones, la presencia de coaliciones amplias que conducen a la lucha contra un régimen excluyente o solamente la naturaleza circunstancial de la historia puede romper los círculos viciosos”. (Acemoglu, Robinson, 2010)

Desde mi experiencia como funcionaria de más de 20 años de servicio, esta intervención política trastoca varios ámbitos y produce distorsiones como las siguientes: Se asumen mandos pero sin responsabilidades, se deteriora la gobernanza interna, no se acatan los procedimientos técnicos y jurídicos, se afectan los sistemas de comunicación, porque las prioridades son políticas (partido de gobierno), no se fortalecen las capacidades y habilidades organizacionales y se debilita la gestión administrativa y operativa de la institución.

En los artículos considerados en la “Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público”, hay dos que son relevantes para enmarcar el análisis del clima laboral.

Constitución de la República, Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de



## Proyecto de titulación



coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Constitución de la República, Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La propia Norma Técnica considera en el Art.9 el objetivo de la medición del clima laboral: “Conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de sus entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados, que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía”.

Con esta situación es realmente difícil, desarrollar una nueva arquitectura organizacional desde la “empresa pública”, para lograr resultados, en nuestro caso orientados a la cobertura y a la calidad de la educación en los cantones de San Vicente y Sucre.

Los resultados de la encuesta realizada en diciembre del año 2022, nos muestra que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y nos indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora; colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, crecimiento profesional, liderazgo y servicios centrales.

Dadas las condiciones, brevemente descritas anteriormente, es una oportunidad que el Distrito de Educación San Vicente – Sucre pueda trabajar desde el ámbito del recurso o del talento humano la posibilidad de mejorar nuestra productividad, de recuperarnos organizacionalmente y de contribuir a pesar de las limitaciones económicas y financieras a una mejor calidad de la educación.



## Proyecto de titulación



Por lo tanto, partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los participantes del taller de Clima Laboral del Distrito de Educación 13D11 San Vicente - Sucre, realizado el nueve de diciembre de 2022, y a la luz de la Norma Técnica (Acuerdo Ministerial N°MDT-2018-0138) para medir el Clima Laboral del sector público, es necesario elaborar, e implementar un Plan de Mejoramiento de la situación del clima laboral en nuestro Distrito, es deficiente, pues tiene un promedio de 19%, la percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio (60%), lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

### III. Aspectos metodológicos

Esta investigación se orienta a la construcción de un Plan de mejoramiento del clima laboral, es un tema con fundamentos teóricos, pero sobre todo está orientado a un producto institucional con metas, estrategias, indicadores, actividades, tiempos, etc., que permitirán mediante las acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación, los cambios positivos esperados.

Los conceptos de clima laboral, subfactores o dimensiones del clima laboral, han tenido una evolución desde la aparición de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX. Para dimensionar el contexto, antes de la era industrial, nunca las zonas rurales fueron las menos pobladas, al contrario, el “campo”, lo “rural” eran sectores altamente poblados porque allí se concentraba la esencia de la población y la producción. Cuando aparece la revolución industrial los campos fueron abandonados progresivamente, nunca antes se vio tanta gente en los pequeños burgos o pueblitos, que luego se convertirían en ciudades que desterrarían a los milenarios imperios agrarios (Frankopan, 2016).

Se concibe al clima laboral como la percepción grupal de una organización sobre un conjunto de características como la innovación, los riesgos, la atención a los detalles, la orientación a las personas, al equipo de trabajo, a los resultados y a la estabilidad (Robbins, 1991); para otros investigadores del desarrollo organizacional,



## Proyecto de titulación



el clima laboral influye en los conocimientos, en las actitudes y en las prácticas de las personas incidiendo en su rendimiento laboral individual y grupal (Arazandi, Thomson, 2006).

En lo que se refiere a los subfactores o a las dimensiones del clima laboral, también hay opiniones divididas entre los investigadores del desarrollo organizacional (Forehand, Gilmer, Friedlander, Magules, Gavin, Litwin, Stringer, Meyer, Payne, Lawler, Likert, etc.), por ejemplo, para Litwin y Stringer, existen seis dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Apoyo, y Conflicto. Para Likert, existen ocho dimensiones: Métodos del mando, Fuerzas motivacionales, Procesos de comunicación, Procesos de influencia, Procesos de toma de decisiones, Procesos de planificación, Procesos de control y Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

El concepto de clima organizacional se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la Teoría de los Sistemas al estudio de las organizaciones. La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Karl Ludwig von Bertalanffy, y sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. (Likert, 1967).

Con estos antecedentes, la encuesta aplicada no se realizó de forma estadística ya sea para diseño y el cálculo de poblaciones finitas (Cuando se conoce el tamaño de la población o es fácil determinarla), o infinitas (Cuando se desconoce el tamaño de la población, o es un dato muy grande), en este estudio la población está delimitada a veintiséis funcionarios, pero cuando se levantó la encuesta no pudieron participar diez personas por motivos de vacaciones institucionales, permisos médicos y otras razones de índole personal, por lo que se levantó la información aplicando al encuesta a dieciséis funcionarios (Muestreo no probabilístico por conveniencia). No es fácil aplicar una encuesta de este tipo en una institución pública por el sesgo político (Lastra, 2000), sin embargo, se logró hacerlo y contar con datos fidedignos.



## Proyecto de titulación



El formato de encuesta recoge las variables o los subfactores más relevantes para los teóricos del clima laboral (Forehand, Gilmer, Gavin, Stringer, Meyer, Payne y Likert), además de las recomendaciones en este sentido dada por la Norma Técnica estos son: colaboración comunicación, condiciones de trabajo, crecimiento profesional, liderazgo y apoyo de los niveles institucionales superiores como las Oficinas Zonales y la propia Planta Central.

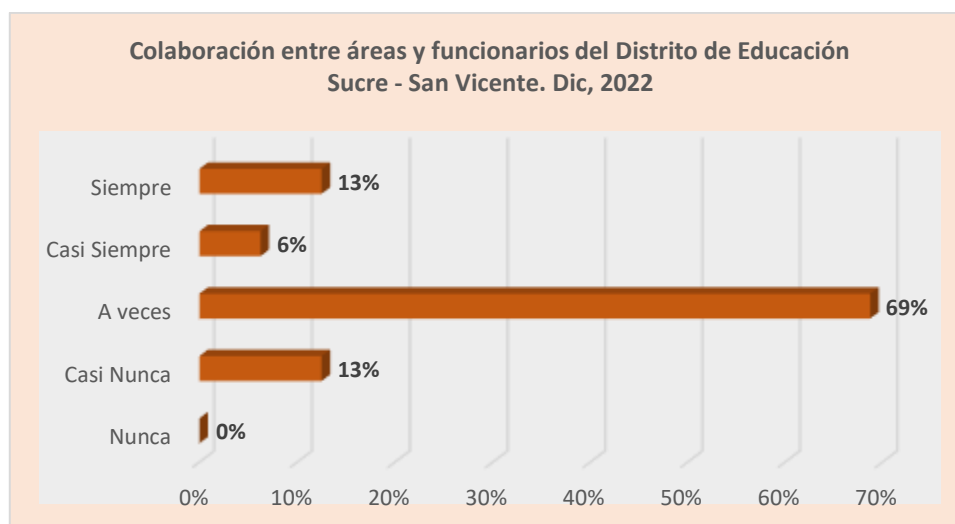
Las variables de la encuesta son consideradas variables independientes: Colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, condiciones para desarrollar una carrera profesional, liderazgo, colaboración de la coordinación zonal y planta central. La variable dependiente es “Funcionarios-as del Distrito de Educación San Vicente-Sucre”.

### IV. Objetivo

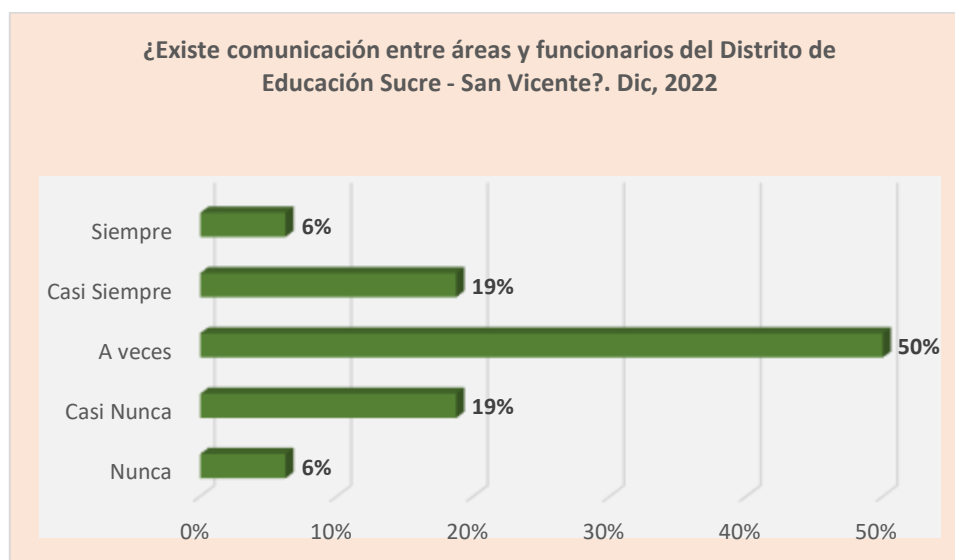
Desarrollar un Plan de Mejoramiento del Clima Laboral del Distrito de Educación N° 13D11 San Vicente – Sucre, mediante la construcción de metas, indicadores, estrategias y actividades por parte de todas las Unidades Distritales y su respectiva articulación.

### V. Resultados

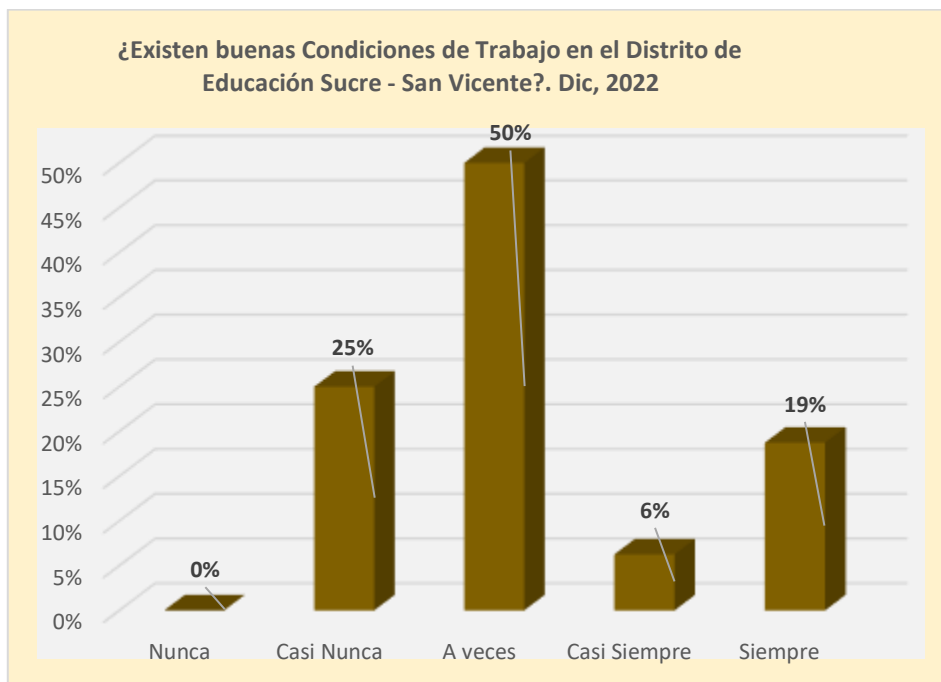
#### a) Los resultados de la encuesta



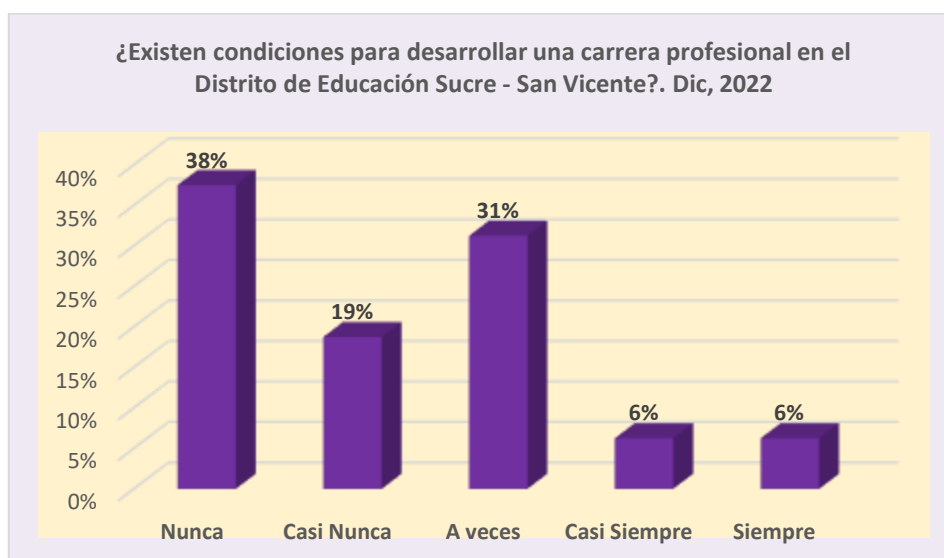
*Análisis.-* Falla la colaboración entre áreas por falta de personal en cada área distrital, el trabajo es excesivo no se puede cumplir con los procesos en los tiempos determinados, no hay asesor jurídico, no hay técnico de infraestructura, falta personal DECE para las instituciones educativas según la norma no se cumple, no hay asignación de partidas docentes para cubrir la plantilla optima en cada institución educativa que administra la Dirección Distrital.



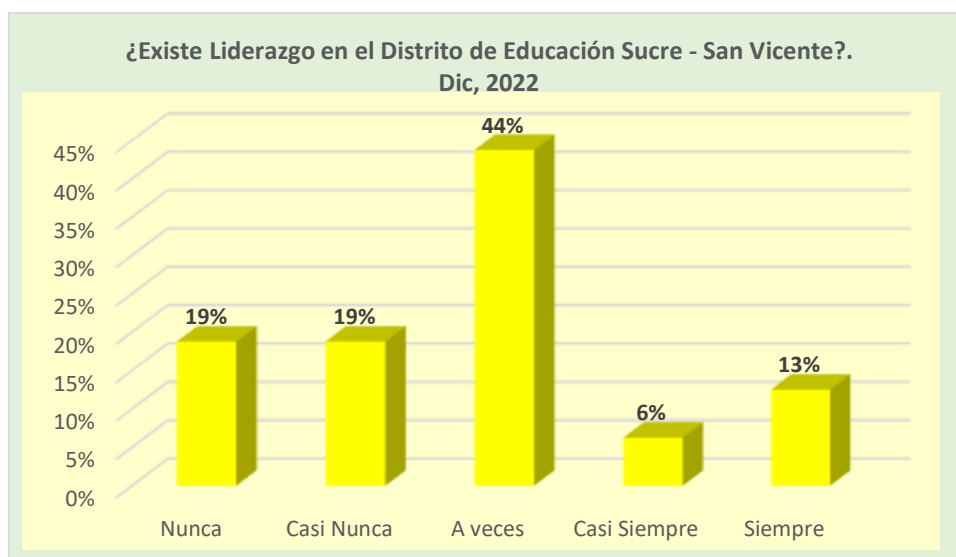
*Análisis.-* Falla la comunicación por conflictos internos, poco dialogo por el tiempo que no se tiene para conversar, debido a la carga laboral y de acuerdo al rol de cada funcionario, lo cual limita la cultura comunicacional. La Autoridad Distrital se cambia constantemente y causa retroceso en los procesos a ejecutarse, falta capacitaciones, no hay presupuesto para capacitaciones del personal dentro de las asignaciones presupuestarias del Distrito.



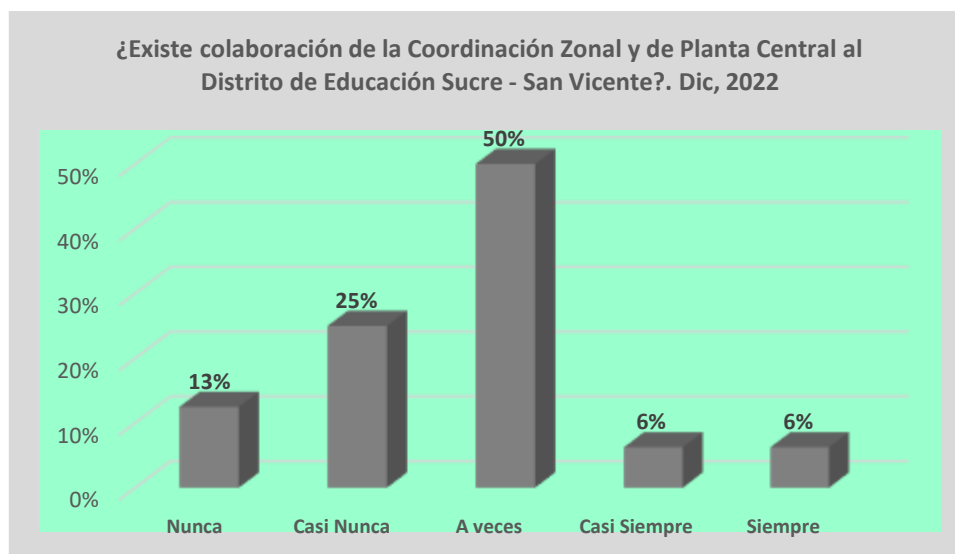
Análisis.- Las condiciones de trabajo no son buenas, los equipos y sistemas informáticos son obsoletos, existe una falta de mantenimiento de sistema eléctrico, aires acondicionados en mal estado, lo que no permite un ambiente óptimo afectando el entorno laboral.



**Análisis.-** Se realizan pocos talleres desde el Ministerio de Educación, No hay una oferta desde el MINEDUC para que el personal administrativo pueda continuar con una formación académica de otro nivel, no hay un programa de capacitación estructurada que se pueda cumplir de acuerdo a las necesidades existentes, además existen salarios bajos para la responsabilidad de trabajo en las Oficinas Distritales.



**Análisis.-** Según los datos obtenidos el porcentaje de Liderazgo es bajo; esto se debe a la falta de estrategias comunicacionales de parte de la Autoridad Distrital por el desconocimiento en los procesos, además la inestabilidad por la incertidumbre en la reducción del estado, la eliminación de Distrito y la conversión en oficina técnica.



Análisis.- El cambio de funcionarios en Planta Central es permanente, esta situación atrasa los procesos, hasta que se pongan al día en todo; falta asesoramiento en ciertos procesos desde los niveles superiores, faltan recursos e inversión en infraestructura para las instituciones educativas, falta de asignación presupuestaria para docentes u cubrir las necesidades institucionales, concursos de personal UDAI muy dilatados que no se cumplen en las fechas establecidas, y muchas veces son declarados desiertos. En realidad, no se cumple con el espíritu del COOTAD, pue se sigue manteniendo la dependencia, la centralización.

**b) Propuesta de mejora de clima laboral**

➤ **Variable Colaboración**

***Meta 1.- Mejoramiento de la colaboración entre las áreas y los funcionarios del Distrito de Educación Sucre-San Vicente para cumplir con las metas institucionales del MINEDUC 2023 - 2024***

***Indicador 1.- Porcentaje de procesos administrativos, contables y financieros realizados oportunamente por el Distrito en el año 2023***



## Proyecto de titulación



Indicador 2.- Porcentaje de funcionarias-os que afirman que existe colaboración entre compañeros de distintas áreas del Distrito en el año 2023

Indicador 3.- Infraestructura, Mobiliario y Equipamiento adecuado en todas las áreas del Distrito en el año 2023 para poder realizar sus tareas

Indicador 4.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que existe un buen ambiente de trabajo en el Distrito 2023

### ➤ Variable Comunicación

#### **Meta 2.- Fortalecimiento la comunicación entre las áreas y los funcionarios del Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023 - 2024**

Indicador 1.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que la comunicación interna está permanentemente planificada en el Distrito 2023

Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios que conocen el Marco Legal y la Normativa vinculada a la gestión del Distrito 2023

Indicador 3.- Porcentaje de funcionarios-as que afirma que la comunicación sobre los resultados y la marcha de la institución es clara, oportuna y transparente en el 2023.

Indicador 4 .- Porcentaje de usuarios-as que cuando acuden al Distrito, reciben una adecuada información sobre sus requerimientos en el 2023

### ➤ Variable Condiciones de Trabajo

#### **Meta 3.- Mejoramiento de las condiciones de trabajo en el Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023 -2024**

Indicador 1.- Porcentaje de cumplimiento con las normas de seguridad y la salud laboral de los funcionarios-as del Distrito 2023



## Proyecto de titulación



Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que disponen de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo en el Distrito 2023.

Indicador 3.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que las condiciones de espacio, ruido, equipamiento, temperatura, iluminación, etc., permiten realizar el trabajo con normalidad en el Distrito 2023.

➤ **Variable Carrera Profesional**

**Meta 4.-Promoción de las condiciones para desarrollar una carrera profesional en el Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023-2024**

Indicador 1.- Elaboración/Actualización y adecuada socialización del Manual de Evaluación de Desempeño de los empleados del Distrito 2023-2024

Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman tener autonomía en el desempeño de su trabajo en el Distrito 2023-2024

Indicador 3.- Elaboración/Actualización y adecuada socialización del Manual de Funciones y responsabilidades del Distrito 2023-2024.

➤ **Variable Liderazgo**

**Meta 5.- Existe Liderazgo en los diferentes niveles de Jefatura del Distrito de Educación Sucre-San Vicente**

Indicador 1.- Porcentaje de empleados que conocen y transmiten los valores, la misión y los objetivos institucionales del MINEDUC 2023

Indicador 2.- Número de Responsables de Áreas que proporcionan periódicamente información sobre el desempeño de las mismas en el Distrito 2023.

Indicador 3.- Número de Responsables de Áreas que escuchan las opiniones de sus subalternos y los hacen partícipes de las decisiones en el Distrito 2023.



## Proyecto de titulación



Indicador 4.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que el Director y los Responsables de Áreas se preocupan por mantener un buen clima laboral en el Distrito 2023.

Indicador 5.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que en el Distrito 2023 se respetan los derechos humanos y las diferencias de cultura, sexo, religión, etnias e igualdades

### **Variable Percepción de los servicios centrales**

**Meta 6.- Existe colaboración y apoyo de la coordinación Zonal y de Planta central al Distrito de Educación Sucre-San Vicente**

Indicador 1.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que existe apoyo de la Coordinación Zonal y de Planta Central a la Gestión Distrital 2023

Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que la comunicación sobre los resultados y la marcha de la institución es clara, oportuna y transparente por parte de la Coordinación Zonal y Planta Distrital 2023-2024

MATRIZ GENERAL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN SAN VICENTE - SUCRE 2023 - 2024

Ámbito	Metas	Indicadores	Sugerencias para los indicadores	Acciones de Mejoramiento	Responsable	Recursos	Seguimiento y Evaluación
1. COLABORACIÓN	<b>Meta 1.- Mejoramiento de la colaboración entre las áreas y los funcionarios del Distrito de Educación Sucre-San Vicente para cumplir con las metas institucionales del MINEDUC 2023 - 2024</b>	Indicador 1.- Porcentaje de procesos administrativos, contables y financieros realizados oportunamente por el Distrito en el período 2023 - 2024	Planificar las actividades financieras en base a la priorización de recursos tanto emergentes como la ejecución de planillas y de servicios.	Revisión y socialización de todos los procesos administrativos, contables y financieros que son responsabilidad del Distrito de Educación San Vicente-Sucre en el período 2023-2024	Director Distrital Talento Humano Planificación UD Administrativa y Financiera	Tecnológicos, nóminas, comunicaciones, etc	Semestral
		Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios que afirman que existe colaboración entre compañeros de distintas áreas del Distrito en el período 2023 - 2024	Fortalecer la sinergia entre áreas para el cumplimiento de objetivos comunes.	Implementación de un Plan de Desarrollo Profesional y Laboral que permita mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos institucionales en el Distrito de Educación San Vicente-Sucre en el período 2023-2024	Director Distrital Talento Humano Planificación	convocatorias a mesas de trabajo, lluvia de ideas, recursos tecnológicos, materiales y humanos	Semestral
		Indicador 3.- Infraestructura, Mobiliario y Equipamiento adecuado en todas las áreas del Distrito en el período 2023-2024 para poder realizar sus tareas	Gestionar mantenimientos de infraestructura y adquisición de mobiliario y equipamiento funcional para el personal de las diferentes áreas	Realización una evaluación y un inventario de las condiciones actuales de la infraestructura, mobiliario y equipamiento del Distrito de Educación San Vicente-Sucre en el período 2023-2024	Director Distrital UD Administrativa y Financiera	Actas, informes de estado de equipos, etc	Semestral
		Indicador 4.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que existe un buen ambiente de trabajo en el Distrito 2023	Fomentar trabajo en equipo y realizar actividades de pausa activa	Revisión y Distribución Equitativa de las actividades y cargas laborales de acuerdo al manual de Roles y Funciones institucionales en el Distrito de Educación San Vicente-Sucre en el período 2023-2024	Director Distrital Talento Humano	Tecnológicos, convocatorias, etc	Semestral
2. COMUNICACIÓN	<b>Meta 2.- Fortalecimiento la comunicación entre las áreas y los funcionarios del Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023 - 2024</b>	Indicador 1.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que la comunicación interna esta permanentemente planificada en el Distrito 2023 - 2024	Mantener líneas de comunicación efectivas entre funcionarios. Tanto directas como por medios de comunicación	Verificación de correos institucionales generando respuestas y reenvíos de comunicaciones a los funcionarios	Responsables de las Unidades Distritales	Recursos tecnológicos	Trimestral
		Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios que conocen el Marco Legal y la Normativa vinculada a la gestión del Distrito 2023 - 2024	Socialización permanente de las normativas de acuerdo a los procesos de cada unidad	Cumplimiento de las normas institucionales mediante la elaboración de formularios, informes, etc	Responsables de las Unidades Distritales	Materiales de oficinas y recursos digitales	Trimestral
		Indicador 3.- Porcentaje de funcionarios-as que afirma que la comunicación sobre los resultados y la marcha de la institución es clara, oportuna y transparente en el período 2023-2024	Fortalecer la claridez de la información mediante la transmisión de conocimientos.	Evaluación de conocimientos en base a resultados de los procesos.	Responsables de las Unidades Distritales	Check list	Trimestral
		Indicador 4.- Porcentaje de usuarios-as que cuando acuden al Distrito, reciben una adecuada información sobre sus requerimientos en el 2023 - 2024	Implementación de canales de información de atención ciudadana mediante medios efectivos	Verificación del nivel de asesoramiento a los usuarios tanto internos como externos	Responsables de las Unidades Distritales	Formularios de atención al usuario, registros de visitas, etc	Trimestral



## Proyecto de titulación



3. CONDICIONES DE TRABAJO	<b>Meta 3.- Mejoramiento de las condiciones de trabajo en el Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023-2024</b>	Indicador 1.- Porcentaje de cumplimiento con las normas de seguridad y la salud laboral de los funcionarios-as del Distrito 2023-2024	Aplicar medidas de seguridad y hacer seguimiento a las condiciones de salud de los servidores públicos	Inspección constante de la infraestructura educativa que se encuentre adecuada para realizar las labores de manera segura	Director Distrital y Jefa de talento Humano	Fotografías, informes, etc	Semestral
		Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que disponen de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo en el Distrito 2023-2024	Mantener los equipos en buen estado mediante su uso adecuado	Reporte de equipos obsoletos o en mal estado para su debida reposición o mantenimiento.	Director Distrital y Jefa de talento Humano	Requerimientos, informes, etc	Semestral
		Indicador 3.- Porcentaje de funcionarias que afirman que las condiciones de espacio, ruido, equipamiento, temperatura, iluminación, etc., permiten realizar el trabajo con normalidad	Realizar mantenimiento al sistema eléctrico del distrito, mantener los ventanales cerrados de tal manera que no permita filtrar ruido del ambiente exterior. Realizar mantenimiento de aires acondicionados	Ejecución de proceso de Mantenimiento al sistema eléctrico del distrito y verificar mediante actas de entrega recepción del servicio contratado.	Director Distrital y Jefa de talento Humano	Comunicaciones vía quipux, requerimientos, informes de necesidades, etc.	Semestral
4. CARRERA PROFESIONAL	<b>Meta 4.- Promoción de las condiciones para desarrollar una carrera profesional en el Distrito de Educación Sucre-San Vicente 2023-2024</b>	Indicador 1.- Elaboración/Actualización y adecuada socialización del Manual de Evaluación de Desempeño de los empleados del Distrito 2023-2024	Realizar mesas de trabajo dinámicas para comprender el Manual de Evaluación de Desempeño.	Análisis comparativo de los formularios de evaluación de desempeño de cada uno de los funcionarios.	Responsables de las Unidades Distritales	Formularios de evaluación	Semestral
		Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman tener autonomía en el desempeño de su trabajo en el Distrito 2023-2024	Evidenciar resultado de los procesos de acuerdo a las competencias de cada funcionarios y según las facultades otorgadas.	Verificar mayor autonomía y efectividad en la toma de decisiones a nivel distrital lo que se reduce a ejecutividad institucional.	Responsables de las Unidades Distritales	Informes, check list, reportes, etc	Semestral
		Indicador 3.- Elaboración/Actualización y adecuada socialización del Manual de Funciones y responsabilidades del Distrito 2023-2024	Realizar convocatorias a talleres de socializaciones	Verificación de la asistencia a las reuniones convocadas para las diferentes socializaciones.	Responsables de las Unidades Distritales	Nóminas de asistencia con firmas de verificación, fotografías	Semestral

5. LIDERAZGO	<i>META 5.- Existe Liderazgo en los diferentes niveles de Jefatura del Distrito de Educación Sucre-San Vicente. 2023-2024</i>	Indicador 1.- Porcentaje de empleados que conocen y transmiten los valores, la misión y los objetivos institucionales del MINEDUC 2023-2024	Aplicar estrategias comunicacionales para dar a conocer los valores, la misión y objetivos de la institución.	Rotular los valores, misión y objetivos institucionales en espacios visibles de la Dirección Distrital	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales	Lonas, cartelera, rótulos, marcadores, etc	Semestral
		Indicador 2.- Número de Responsables de Áreas que proporcionan periódicamente información sobre el desempeño de las mismas en el Distrito 2023-2024	El total de los Líderes Departamentales comunican el nivel de desempeño de los funcionarios a cargo	Realizar reuniones periódicas de líderes departamentales para analizar el comportamiento profesional que redunde en el buen desempeño de los analistas.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales	Convocatorias por medios institucionales	Semestral
		Indicador 3.- Número de Responsables de Áreas que escuchan las opiniones de sus subalternos y los hacen partícipes de las decisiones en el Distrito 2023-2024	8 líderes departamentales trabajan en consenso con los demás funcionarios	Medir el nivel de comunicación y aceptación de criterios entre analistas mediante sondeos alternativos.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales	Check list	Semestral
		Indicador 4.- Porcentaje de funcionarios-as que afirman que el Director y los Responsables de Áreas se preocupan por mantener un buen clima laboral en el Distrito 2023-2024	Fomentar el liderazgo. Mantener activa la motivación y el empoderamiento. Promover la colaboración y la cultura organizacional. Activar la resolución de conflictos.	Charlas motivacionales realizadas periódicamente, organizadas por el personal distrital.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales	Proyector, dinámicas, cartulinas. Marcadores	Semestral
		Indicador 5.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que en el Distrito 2023-2024, se respetan los derechos humanos y las diferencias de cultura, sexo, religión, etnias e igualdades	Promover el respeto, reconocimiento a los empleados, flexibilidad en los horarios, fortalecimiento de la capacidad de liderazgo	Analizar las quejas de los analistas realizadas a la Unidad de Talento Humano y las acciones reparadoras de determinado caso.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales	Recurso Humano (diálogo permanente)	Semestral
6. PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES	<i>META 6.- Existe colaboración y apoyo de la coordinación Zonal y de Planta Central al Distrito de Educación Sucre-San Vicente, 2023-2024</i>	Indicador 1.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que existe apoyo de la Coordinación Zonal y de Planta Central a la Gestión Distrital 2023-2024	Solicitar el asesoramiento por parte de los niveles superiores desconcentrados y la colaboración institucional como soporte al buen funcionamiento de sus labores.	Consolidar información y asesoramiento desde la directora distrital como medio de los niveles zonal y PC para complementar el apoyo institucional.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales de Planificación, Talento Humano y Financiera	Medios de comunicación digital, tecnológico, etc	Semestral
		Indicador 2.- Porcentaje de funcionarios-as que perciben que la comunicación sobre los resultados y la marcha de la institución es clara, oportuna y transparente por parte de la Coordinación Zonal y Planta Central 2023 - 2024	Recibir información por los medios de comunicación institucionales, compartir las directrices por medios eficaces y rápidos como WhatsApp, llamadas directas, etc.	Socialización de las rendiciones de cuenta sobre el nivel de desempeño general de la institución distrital.	Director Distrital, Responsables de las Unidades Distritales de Planificación, Talento Humano y Financiera	Medios de comunicación digital	Semestral

## VI. Seguimiento y Evaluación del Plan

- a) Seguimiento.- Comprende la recolección y análisis de información realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna y eficaz de decisiones, garantizar la responsabilidad y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje.



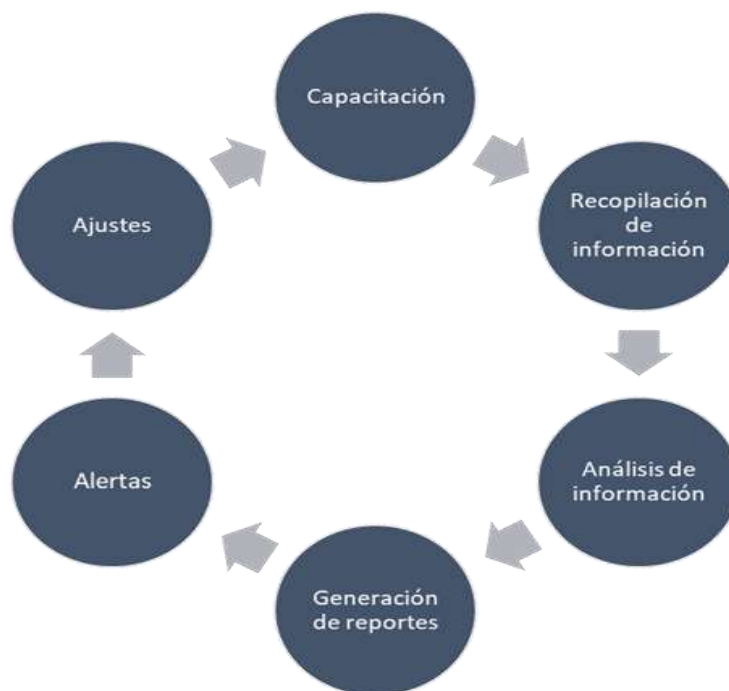
## Proyecto de titulación



Proporciona información para verificar la realización progresiva, física y financiera de las intervenciones, así como su avance y resultados, en el marco de la planificación para el cumplimiento del Plan de Mejoramiento del clima laboral, con el fin de retroalimentar las prácticas en el distrito de Educación y garantizar el avance oportuno según el cronograma planificado y el uso eficiente de los recursos propuestos.

- b) Evaluación.- Consiste en la valoración objetiva de los efectos de las acciones de mejoramiento sobre la base de la situación actual, de la cual se desprenden juicios críticos sobre el diseño, ejecución u operación de las estrategias, con la finalidad de identificar nudos críticos y reorientar los planes de acción.
- c) Indicador.- Es una expresión matemática que sintetiza la información esencial relacionada con un fenómeno que ocurre en cierto momento y en un determinado espacio. Permite medir el cumplimiento de los objetivos y de las metas descritas en el Plan de Mejoramiento.

El Director Distrital dispondrá formalmente, vía Quipux a la Unidad de Talento Humano u a la de Planificación, la responsabilidad de realizar el seguimiento y envío oportuno de la información requerida, para la verificación del cumplimiento de las metas establecidas; sin embargo, se conformará un comité de funcionarios, que será responsable de validar los resultados de los informes trimestrales y semestrales. El comité sustentará en los informes, los hallazgos, alertas, y recomendaciones obtenidas del proceso de seguimiento y evaluación, a continuación, se presenta el modelo general para la implementación del seguimiento:



La evaluación de las metas se desarrollará tomando como base a los indicadores de cada una de las seis variables o subfactores ; efectuando un análisis comparativo entre lo planificado vs lo ejecutado, para ello, los funcionarios responsables designados por el Director Distrital, presentarán informes con recomendaciones en cualquier momento en caso de que se considere de inminente atención.





Para calcular el porcentaje de cumplimiento de las metas, utilizaremos la metodología propuesta por la Secretarían nacional de Planificación, conocida como el semáforo, donde se aplicarán las siguientes fórmulas dependiendo de la tendencia del indicador:

Indicadores crecientes ▲	Indicadores decrecientes ▼
$PCM = \frac{\text{Meta Alcanzada}}{\text{Meta Planificada}}$	$PCM = \frac{LB\text{-Meta Alcanzada}}{LB\text{-Meta Planificada}}$

**Dónde:**

*PCM:* Porcentaje de Cumplimiento de la Meta  
*LB:* Línea Base

Adicionalmente, se realiza la categorización del porcentaje de cumplimiento de la meta en función de los siguientes intervalos:

-  **Cumplida:** 85% y el 100%
-  **Parcialmente Cumplida:** 70% y el 84,9%
-  **Incumplida:** 0 a 69,9%
-  **Extemporánea:** Sin Información disponible

De acuerdo con lo anterior, cada estado de cumplimiento se define así:

- **Cumplida (+):** indicadores cuyos valores reales se encuentran en el mismo nivel o superan al valor esperado en la anualización.
- **Parcialmente Cumplida (+):** indicadores que, a pesar de registrar avances, no fueron suficientes para cumplir la meta. Registraron alguna variación.
- **Incumplida (+):** indicadores que registran cambios en la tendencia o cuyos valores reales se encuentran por debajo del valor esperado en la anualización.
- **Extemporánea (+):** indicadores de los cuales no se dispone de información actualizada.

## VII. Conclusiones

- a) La primera conclusión obvia es la evidencia que el clima laboral del Distrito de Educación es bajo, donde el personal está más preocupado por realizar sus tareas individuales asignadas que por realizar un trabajo de equipo y propender al bienestar general. Sin embargo, esta situación puede ser revertida, pero con el compromiso individual, grupal e institucional.
- b) Existe un desconocimiento generalizado de la Visión y Misión institucional, no comparten valores, creencias, propósitos y metas institucionales a pesar de ser vecinas, habitantes de dos cantones pequeños y de laborar muchos años en el Mineduc, cada una trabaja en su pedazo de chacra sin importarle el resto de los compañeros.



## Proyecto de titulación



- c) Los resultados permiten comprender que el ambiente en el Distrito de Educación es de inseguridad e inestabilidad, en la actualidad, en el marco de la reducción del Estado, se está iniciando un proceso de eliminación y unificación de algunos Distritos de educación en todo el país. Esto explica en parte la falta de colaboración, la poca comunicación, la ausencia de liderazgo y las percepciones de muy poco apoyo de los niveles institucionales más amplios.
- d) En el Distrito de Educación no se percibe la existencia de estructuras institucionales que promuevan la innovación, el personal en su mayoría son personas mayores que no tienen una predisposición a asumir retos y por ende a implementar mejoras en la cobertura y en la calidad de la educación en los dos cantones manabitas.

### VIII. Bibliografía

Arano, R. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Universidad Veracruzana.

Astarita, C. (2017). *Conflictos sociales en la Antigüedad y el Feudalismo: El conflicto social precapitalista*. Universidad Nacional de La Plata.

Barzola, I. (2017). *Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador*. Universidad de Guayaquil.

Brasales, P. (2021). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito 06D05 Guano – Penipe*. Universidad Técnica de Ambato.

Benkler, Y. (2016). *El pingüino y el leviatán*. Editorial Deustro.

González, J. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Revista Ciencia Latina*. México.

Fuquen, M.E. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Universidad de Cundinamarca. Colombia.

Hernández G. (2012). *Cultura de Paz y Resolución No Violenta de Conflictos*. Inclusión y Equidad. México.



## Proyecto de titulación



Ministerio de Trabajo. (2018). Acuerdo Ministerial N° MDT-2018-0138. *Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del sector público*. Quito.

Núñez, C. (2017). *Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador*. ESPOL.

Pujol, María José. (2015). *Gestión y Resolución de Conflictos: La Mediación*. Universidad de las islas Baleares.

Ramos, Diana. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. UNAD. Colombia.

Santamaría, Juan. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Universidad Andina Simón Bolívar.

Sisodia, Rajendra. (2007). *Empresas que se hacen querer*. Editorial Wharton School Publishing.

Torres, Luis. (2012). *Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo: Caso Área de salud N°2 "Fray Bartolomé de Las Casas"*. Universidad Andina Simón Bolívar.

Pastor Carlos, North Lisa, Rubio Blanca, Acosta Alberto. (2020). *Concentración económica y poder político en América Latina*. Friedrich Ebert Stiftung, UASB, CLACSO.

Sánchez, Diego (2021). *Análisis de la corrupción en el Ecuador y su impacto en lo económico, social y político*. Universidad Politécnica Salesiana.

Rebollo William, (2015). *Despolitización de la función pública: análisis de eficacia del sistema de alta dirección pública en la república de Chile*. Universidad Santiago de Chile.

USAID, (2022). *Estrategia nacional contra la corrupción. Propuesta técnica y líneas estratégicas*.

OCDE, (2019). *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe, 2018-2019. De gobiernos reactivos a Estados proactivos*.

PNUD, (2015). *Desarrollo Humano en Chile: Los tiempos de la politización*.

CEPAL, (2014). *Panorama de la gestión pública en América latina y el Caribe*.

Moncayo, Guido, (2020). *Participación ciudadana y politización institucional: veinte años de un dicotómico quinto poder en Ecuador*.