



Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada



Las competencias profesionales de los servidores públicos y su incidencia en la satisfacción del ciudadano. Caso de estudio

- a. Ana Cecilia MORQUECHO MUÑOZ
Lic. Ciencias de la Educación mención Comercio y Administración
ana.morquecho@uees.edu.ec
- b. María Elena GODOY ZUÑIGA
Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador.
mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave:

Calidad de servicios, competencias profesionales, nivel de educación, percepción de calidad, distrito de educación.

Clasificación JEL

Resumen: En esta investigación, se analizó la relación entre las competencias profesionales de los servidores públicos y la satisfacción de los ciudadanos en el Distrito 17D06. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, se encuestó a 914 usuarios para evaluar la percepción de calidad del usuario y luego de eso se encuestó a 35 funcionarios. Los resultados de la investigación destacan dos puntos importantes: (1) los altos niveles de satisfacción de los ciudadanos en todos los criterios analizados, con promedios superiores a 3,5 en una escala de cinco puntos y (2) el alto porcentaje de funcionarios con título de educación superior (68,57%). Las pruebas de chi cuadrado confirmaron la asociación del nivel de estudio de los funcionarios del distrito con las percepciones de calidad del usuario ($p < 0.001$). Se concluyó que la educación formal, la participación en capacitaciones y cursos de formación continua son determinantes para que los funcionarios tengan las capacidades para brindar un servicio de calidad y por ende mejorar la satisfacción del usuario

Key words:

Quality of services, professional skills, level of education, perception of quality, education district.

JEL Classification

Abstract: In this research, the relationship between the professional skills of public servants and the satisfaction of citizens in District 17D06 was analyzed. The quantitative approach methodology surveyed 914 users to evaluate the user's perception of quality and after that, 35 officials were surveyed as well. The results of the research highlight two important points: (1) the high levels of citizen satisfaction in all the criteria analyzed, with an average above 3.5 in a five points scale and (2) the high percentage of officials with a higher education degree (68.57%). Chi square tests confirmed the association between district officials' level of education and user perceptions of quality ($p < 0.001$). It was concluded that formal education, participation in training and continuing education courses are determinants for officials to have the capabilities to provide quality service and therefore improve user satisfaction.

Introducción

El bajo nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos es un problema generalizado en los países en desarrollo (Pribadi & Kim, 2021). Por ende, es esencial comprender la satisfacción de los ciudadanos con el servicio público para lograr una gobernanza eficaz y eficiente (Prasad & Kumar, 2022). Además, se reconoce que los recursos humanos son la fuerza motriz de las organizaciones, y aprovechar sus capacidades es fundamental para generar calidad y productividad (Candelario & Tindowen, 2020). Los servidores públicos, como trabajadores de conocimiento, poseen un papel crucial en la gestión de conocimiento como recurso central en organizaciones públicas (Fischer, 2020).

La competencia profesional de estos servidores desempeña un papel relevante en la satisfacción que experimentan los ciudadanos con los servicios públicos que reciben (Ruiz-Carrasco y Raccanello, 2023). La motivación y oportunidad de crecimiento también afectan actitudes y comportamientos laborales de empleados públicos (Wang et al., 2022). Para participar exitosamente en la gestión del conocimiento organizacional, los servidores públicos necesitan competencias relacionadas con la práctica de la gestión del conocimiento, relacionadas con mejores oportunidades de crecimiento (Alshira'H, 2023).

La falta de preparación de los servidores públicos es un fenómeno multifacético con causas arraigadas en diversas áreas. En primer lugar, la insuficiente consideración de habilidades y competencias en los procesos de contratación (Ruiz - Carrasco & Raccanello, 2023) contribuye a la formación de equipos carentes de la experiencia y conocimientos necesarios para abordar eficazmente las tareas y responsabilidades del servicio público. Además, la persistencia del nepotismo y la falta de transparencia en los procesos de selección socavan la meritocracia y pueden dar lugar a la inclusión de individuos no calificados en posiciones críticas, debilitando la calidad

del servicio (Chassamboulli & Gomes, 2021).

La ausencia de incentivos para el desarrollo profesional es otra razón que limita la preparación de los servidores públicos (Bryson et al., 2017) La falta de oportunidades de crecimiento y reconocimiento, tanto a nivel financiero como en términos de ascensos y promociones, desalienta la inversión personal en la mejora de habilidades y competencias. A esto se suma la insuficiente inversión en formación continua (Najam et al., 2020), lo que dificulta la actualización constante de conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los retos cambiantes en la administración pública y a esto se suma la carencia de evaluaciones de desempeño sólidas que, también incide en la falta de preparación.

Cuando no se establecen mecanismos efectivos para medir y mejorar el rendimiento de los servidores públicos, no hay un incentivo claro para la mejora continua y el desarrollo de competencias (Lapiente & Van de Walle, 2020). Además, los factores políticos, como la influencia de agendas partidistas en la contratación y promoción, pueden alejar la atención de las habilidades profesionales y debilitar la calidad y eficacia de la administración pública (Aian & Villanueva, 2020). En conjunto, esta serie de factores subraya la complejidad del problema y la necesidad de abordar tanto las deficiencias estructurales como las cuestiones culturales y políticas para garantizar una fuerza laboral pública bien preparada y competente en la prestación de servicios a la sociedad.

Esta problemática es relevante y puesta de manifiesto en el contexto de la educación pública sobre la situación actual de la docencia en la educación y formación técnica profesional en Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela en donde se señala que la Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP) se ha visto fuertemente afectada por la crisis sociosanitaria generada a partir del COVID-19. Por otro lado, la UNESCO señala que en América Latina y el Caribe, un

36 % de las compañías en el sector formal reporta dificultades al buscar una fuerza laboral con la formación adecuada, en contraste con el promedio global del 21 % y el 15 % observado en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020).

La investigación sobre este tema también busca abordar brechas metodológicas, al considerar cómo el desarrollo de competencias de los servidores públicos puede influir en el cumplimiento de las expectativas de los ciudadanos y, en última instancia, mejorar la calidad de los servicios estatales. La profesionalidad de los servidores públicos mejora resultados y aumenta eficacia, eficiencia y productividad (Ruiz - Carrasco y Raccanello, 2023). En resumen, las competencias profesionales de servidores públicos son fundamentales para la calidad de servicios estatales y la satisfacción ciudadana (Ruiz - Carrasco & Raccanello, 2023; Carrera – López et al., 2022; Fischer, 2020; Najam et al., 2020).

En lo que se refiere a los profesionales del Distrito 17D06 del Ministerio de Educación, se ha observado que los colaboradores se sintieron exigidos y presionados. Esto sucedió a partir de la implementación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que resultó en un aumento en la carga administrativa y la necesidad de personal mejor preparado con títulos de tercer y cuarto nivel, para el personal con hasta 30 años de servicio. La falta de competencias profesionales del personal administrativo de los distritos escolares, en su mayoría sin títulos de tercer y cuarto nivel o con títulos no acordes a sus funciones, se relaciona con la incapacidad para desempeñar eficazmente sus tareas. Dicho esto, se plantea que las competencias profesionales de los servidores públicos del Distrito 17D06 del Ministerio de Educación inciden en la satisfacción del ciudadano.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre las competencias profesionales de los servidores públicos y la satisfacción del ciudadano en el contexto del Distrito 17D06 del Ministerio de Educación. Con ello se busca proporcionar una comprensión profunda y detallada de cómo las competencias profesionales de los servidores públicos en el ámbito educativo impactan en la satisfacción que experimentan los ciudadanos al recibir los servicios públicos. Con este fin, se busca identificar los factores clave que influyen en esta relación, contribuyendo así a informar las políticas y estrategias de mejora de la calidad de los servicios estatales y la satisfacción ciudadana.

Revisión de la literatura

Definición de competencias profesionales y su significado en el valor público

Las competencias profesionales, en el contexto del sector público, se refieren a las habilidades, conocimientos, habilidades y atributos especializados que los individuos dentro de las organizaciones e instituciones gubernamentales deben poseer para desempeñar con eficacia sus funciones y responsabilidades (Sami et al., 2018). Estas competencias abarcan una amplia gama de aptitudes, que incluyen experiencia técnica, habilidades de comunicación, capacidades de resolución de problemas, cualidades de liderazgo, toma de decisiones éticas y una sólida comprensión de los desafíos y objetivos únicos inherentes al servicio público (Kharkiv, 2017).

En el sector público, donde el enfoque principal es atender las necesidades de los ciudadanos y las comunidades, las competencias profesionales van más allá de la mera competencia técnica (Shikova, 2020). También implican la capacidad de navegar entornos regulatorios complejos, colaborar entre diversos equipos y administrar los recursos de manera eficiente mientras se mantienen los principios de transparencia, responsabilidad y equidad (Fanelli et al., 2020). En última instancia, las competencias profesionales desempeñan un papel

fundamental para impulsar el éxito de las iniciativas del sector público, fomentar la confianza entre los ciudadanos y mejorar la calidad general de los servicios y resultados del gobierno (Wong, 2020).

El valor público es un pilar fundamental en la gestión pública, enfocado en brindar servicios ciudadanos eficaces y equitativos, fomentar la confianza y lograr consecuencias sociales positivas. La interacción entre estos tres elementos crea un entorno donde las decisiones y políticas gubernamentales buscan el beneficio colectivo y el bienestar general. Las competencias profesionales juegan un papel esencial en este proceso, trascendiendo las habilidades técnicas para abarcar ética, liderazgo y capacidad de respuesta en un contexto dinámico y complejo.

Competencias clave requeridas para la prestación eficaz de servicios públicos

La prestación exitosa de servicios públicos depende de una variedad de competencias esenciales (Dick-Sagoe & Lopo, 2020). La literatura recoge, entre otras, las habilidades de comunicación (Osborne, 2020), la capacidad de resolver problemas (Suárez-Barraza & Dávila, 2020), la adaptabilidad (Ahmad et al., 2020), la experiencia técnica (Vogl et al., 2020), la capacidad de colaboración y trabajo en equipo (Schot et al., 2020), el liderazgo ético (Zamokuhle, Nirmala, & Omololu, 2020) y en esta era digital, el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicación y el manejo de bases de datos (Szczepaniuk et al., 2020; Panagiotopoulos, et al., 2019).

Según Osborne (2020), la habilidad de los funcionarios gubernamentales para transmitir información compleja de manera clara y accesible es un factor clave en el éxito de la administración pública. Se señala que, en un entorno donde la información fluye constantemente y la transparencia es fundamental, la capacidad de comunicarse de manera efectiva se convierte en un pilar esencial. Como resultado, los ciudadanos deben poder comprender claramente las

políticas, los programas y los servicios que se ofrecen para tomar decisiones informadas y participar de manera activa en la sociedad (Lamsal & Kumar, 2022).

Este argumento ya había sido puesto de manifiesto unos años antes por Bryson et al. (2017), quienes señalaron que, la comunicación transparente y comprensible no solo implica la capacidad de explicar de manera sencilla conceptos complejos, sino también de asegurarse de que la información sea accesible a diversos públicos, incluyendo aquellos que pueden no tener conocimientos técnicos en ciertos temas. Por tanto, se reafirma la necesidad, por parte de los funcionarios públicos de tener las competencias profesionales suficientes para ejecutar eficientemente sus funciones, así como hacerlas entendibles para los usuarios (Babaev et al., 2020)

En segundo lugar, la capacidad de resolver problemas es una competencia clave de los servidores públicos. En un entorno donde las cuestiones pueden ser multifacéticas y cambiantes, la capacidad de resolución de problemas se convierte en una herramienta invaluable para adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos que enfrenta la sociedad (Suárez-Barraza & Dávila, 2020). El proceso de toma de decisiones informadas basadas en un análisis crítico garantiza que los servicios públicos se configuren de manera adecuada para abordar los problemas del mundo real y las necesidades sociales en constante evolución (Ahmad et al., 2020).

Según Fischer (2020), la adaptabilidad es otra competencia crítica puesto que, ante el panorama rápidamente cambiante de la administración pública se requiere que los funcionarios ajusten rápidamente las estrategias y enfoques para responder a las tendencias, tecnologías y desafíos emergentes. La rápida adaptación a nuevas circunstancias y la capacidad de abrazar cambios inevitables permiten a los servidores públicos continuar satisfaciendo las necesidades cambiantes de la sociedad y aprovechar las oportunidades emergentes. Ser adaptable garantiza que los servicios públicos sigan siendo relevantes y eficaces en entornos dinámicos (Mosimanegape et

ak, 2020).

Adicionalmente, contar con experiencia técnica es un requisito fundamental en la prestación de servicios públicos especializados (Karagoz et al., 2020). La competencia técnica no solo implica dominar los aspectos específicos de una disciplina, sino también aplicar dicho conocimiento de manera efectiva para abordar los desafíos y requerimientos que surgen en un contexto especializado (Dick-Sagoe & Lopo, 2020). Sea en el ámbito de la atención médica, la educación o la aplicación de la ley, disponer de un conocimiento profundo sobre el tema resulta crucial para la toma de decisiones precisas, brindar información confiable y asegurar la calidad de los servicios (Meynhardt, 2022).

Las habilidades de liderazgo también son esenciales para impulsar cambios positivos en la prestación de servicios públicos, puesto que, los líderes eficaces guían a los equipos, toman decisiones bien informadas e inspiran a sus colegas a alinear sus esfuerzos con el interés público más amplio (Ahmed & Eman, 2018). Sin embargo, este liderazgo debe estar combinado de una conducta ética, la cual es fundamental para los servidores públicos. Demostrar integridad, evitar conflictos de intereses, priorizar el interés público sobre el beneficio personal y respetar la confidencialidad son elementos esenciales del comportamiento ético que mantienen la confianza pública y garantizan una prestación justa de servicios (Zamokuhle et al., 2020).

En igual medida, la colaboración y el trabajo en equipo emergen como imperativos cruciales para afrontar los desafíos sociales de naturaleza compleja (Ciobanu & Androniceanu, 2018). La naturaleza interconectada de los problemas contemporáneos requiere que los funcionarios públicos sean capaces de operar de manera efectiva en equipos, fomentar alianzas y aprovechar una variedad de perspectivas para generar soluciones holísticas (Mousa et al., 2020). La habilidad de colaborar entre diferentes departamentos, agencias y actores externos en la

sociedad es esencial para abordar los problemas desde múltiples ángulos y encontrar soluciones integrales que maximicen el impacto de los servicios públicos (Prospel-Santacruz et al., 2022).

La colaboración no solo fomenta la sinergia entre las partes involucradas, sino que también propicia la co-creación de soluciones innovadoras que pueden abordar problemas desde una perspectiva más completa (Coria et al., 2016). Para ello es necesario contar con la competencia del liderazgo efectivo, que sea capaz de organizar grupos de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales (Suárez-Barraza & Dávila, 2020). En definitiva, el liderazgo, la colaboración y el trabajo en equipo son vitales para afrontar los desafíos sociales actuales y para asegurar que los servicios públicos sean verdaderamente efectivos y adaptados a la realidad en constante evolución (Cabana et al., 2022).

En el contexto de la era digital, la alfabetización en datos y las habilidades de análisis se presentan como elementos esenciales. Los funcionarios públicos deben ser capaces de recolectar, interpretar y analizar datos con el propósito de fundamentar políticas en evidencia concreta y asignar recursos de manera eficiente (Szczepaniuk et al., 2020). Esta competencia facilita una toma de decisiones informada y respaldada por datos, permitiendo abordar desafíos de manera más precisa y efectiva (Alkrajji, 2020). La habilidad de manejar y entender los datos contribuye a la formulación de políticas basadas en hechos, lo que a su vez conduce a un uso más efectivo de los recursos disponibles y una mayor eficacia en la implementación de programas y servicios.

Finalmente, adoptar un enfoque centrado en el cliente se presenta como una prioridad fundamental (Ali Hijazi, 2021). Conceder primacía a las necesidades de los ciudadanos, buscar sus comentarios y perfeccionar de manera continua los servicios basados en sus experiencias contribuye de manera significativa a aumentar la satisfacción general y la calidad de la provisión de servicios públicos (Zhang et al., 2021). Al priorizar a los ciudadanos como beneficiarios finales,

se logra una alineación más cercana entre las ofertas de servicios y las necesidades reales de la comunidad. La búsqueda activa de retroalimentación de los usuarios y su incorporación en la planificación y mejora de los servicios garantiza que estos sean más relevantes y efectivos (Candelario & Tindowen, 2020).

Este enfoque no solo fortalece la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales, sino que también asegura que los servicios públicos estén en constante evolución para atender de manera más precisa y eficiente las necesidades cambiantes de la sociedad (Dick-Sagoe & Lopo, 2020). Por lo tanto, la adopción de un enfoque centrado en el cliente es esencial para optimizar la calidad y la utilidad de los servicios en general, sobre todo los servicios públicos que competen el bienestar de todos los ciudadanos, promoviendo así un mayor impacto y una mayor satisfacción en la comunidad en general (Naidoo & Holtzhausen, 2020).

En conclusión, un conjunto integral de competencias es vital para una prestación eficaz de servicios públicos. La comunicación, la resolución de problemas, la adaptabilidad, la experiencia técnica, la conducta ética, la colaboración, el liderazgo, el conocimiento de los datos y una mentalidad centrada en el cliente contribuyen colectivamente al éxito de la administración pública al abordar los desafíos, aceptar el cambio y satisfacer las diversas necesidades de la sociedad en un contexto dinámico que demanda cada vez más de soluciones innovadoras, eficientes y competitivas.

Definición y dimensiones de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos.

La satisfacción ciudadana con los servicios públicos se refiere al grado en que las personas se sienten contentas, realizadas y con inclinación positiva hacia los servicios ofrecidos por las entidades gubernamentales (Lamsal & Kumar, 2022). Refleja la calidad, eficacia y capacidad de respuesta percibidas de estos servicios, así como la alineación con las expectativas y necesidades

de los ciudadanos (Dejen, 2020). El concepto va más allá de la mera prestación de servicios; abarca la evaluación emocional y cognitiva de la experiencia general, considerando factores que influyen en las percepciones y juicios de los ciudadanos (Mosimanegape et al., 2020).

Varias dimensiones contribuyen a la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos. La literatura menciona la calidad del servicio (Aian & Villanueva, 2020), la accesibilidad (Dejen, 2020), la prontitud y capacidad de respuesta (Lamsal & Kumar, 2022), la información y comunicación (Luoma-aho et al., 2020), la personalización y flexibilidad (Nguyen & Manh, 2020), la resolución de problemas (Psomas et al., 2020), la experiencia del usuario (Alshira'H, 2023), la participación y compromiso (Candelario & Tindowen, 2020), la equidad y justicia (Mosimanegape et al., 2020), y el resultado e impacto (Ali Hijazi, 2021).

La calidad del servicio abarca la competencia técnica y la eficacia del servicio en sí, que incluye factores como la precisión, la confiabilidad y el grado en que el servicio cumple con el propósito previsto (Meynhardt et al., 2017). La competencia técnica se refiere a la habilidad y conocimiento que los funcionarios públicos demuestran en la ejecución de sus tareas y la entrega de los servicios (Sydorenko et al., 2020). Un alto nivel de calidad del servicio contribuye significativamente a la satisfacción de los ciudadanos, es decir que cuando los ciudadanos perciben que los encargados de brindar los servicios poseen un alto nivel de conocimiento y habilidades, esto influye de manera positiva en su satisfacción (Andić, 2020).

La eficacia del servicio, por otro lado, se relaciona con cómo bien el servicio cumple con sus objetivos previstos y cómo logra satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Aian & Villanueva, 2020). La capacidad de los ciudadanos para acceder a los servicios de forma fácil y cómoda es crucial. Esta dimensión considera factores como la proximidad, la disponibilidad, la asequibilidad y la ausencia de barreras que puedan dificultar el acceso de ciertos grupos (Dejen,

2020). Esta dimensión de accesibilidad implica una serie de factores interrelacionados que influyen en la facilidad con la que los ciudadanos pueden aprovechar los servicios ofrecidos.

La proximidad geográfica es un aspecto crítico; cuanto más cerca se encuentren los servicios de la ubicación de los ciudadanos, mayor será la accesibilidad percibida (Dumitrache et al., 2020). En esta investigación la disponibilidad de los servicios del Distrito 17D06 del Ministerio de Educación también desempeña un papel fundamental; los ciudadanos deben tener la confianza de que los servicios estarán disponibles cuando los necesiten, sin demoras o interrupciones innecesarias. La prontitud con que se brindan los servicios y la capacidad de respuesta del gobierno a las consultas y solicitudes de los ciudadanos influyen en la satisfacción (van Dijck, Poell, & de Waal, 2018).

La resolución oportuna de los problemas y la prestación eficiente de servicios contribuyen positivamente a la percepción de los ciudadanos (Lamsal & Kumar, 2022). La prontitud en la entrega de los servicios es crucial para generar una experiencia satisfactoria. Esto significa que los ciudadanos esperan que los servicios sean proporcionados de manera oportuna, sin demoras innecesarias ni obstáculos que puedan generar frustración (Twum & Peprah, 2020). En el contexto de estudio, la satisfacción se relaciona directamente con la percepción de que los funcionarios del Ministerio de Educación valoran y respetan el tiempo de los ciudadanos, reconociendo la importancia de satisfacer sus necesidades de manera ágil.

La transparencia y la comunicación efectiva juegan un papel importante. Los ciudadanos esperan información clara y accesible sobre servicios, procesos y requisitos (Luoma-aho et al., 2020). Los canales de comunicación abiertos fomentan la confianza y contribuyen a la satisfacción. La comunicación efectiva es un componente esencial (Kharkiv, 2017). Los ciudadanos buscan información clara y comprensible sobre los servicios, así como canales de comunicación

accesibles para hacer preguntas, proporcionar retroalimentación o plantear inquietudes (Osborne, 2020). En el contexto de este estudio, la comunicación abierta y bidireccional del Distrito 17B06 del Ministerio de Educación fomentaría la confianza y la participación ciudadana.

El grado en que los servicios se adaptan a las necesidades y preferencias individuales es importante. Ofrecer flexibilidad y opciones de personalización mejora la percepción de los ciudadanos de que los servicios están diseñados para atender sus circunstancias específicas (Bryson et al., 2017). La personalización implica diseñar los servicios de manera que se ajusten a las circunstancias únicas de cada ciudadano (Hartley et al., 2017). Cuando los servicios son flexibles se permite a los ciudadanos elegir entre diferentes canales, horarios y modalidades de servicio brinda una sensación de control y comodidad (Nguyen & Manh, 2020).

La eficacia con la que el gobierno aborda los problemas y las quejas es una dimensión fundamental. Es más probable que los ciudadanos estén satisfechos cuando sus inquietudes se abordan con prontitud, empatía y con soluciones efectivas (Psomas et al., 2020). La eficacia en la resolución de problemas implica abordar las preocupaciones y quejas de los ciudadanos de manera oportuna, empática y con soluciones efectivas. La empatía también juega un rol esencial en esta dimensión (Suárez-Barraza & Dávila, 2020). Los estudiantes y sobre todo los representantes valoran que sus preocupaciones sean comprendidas y tratadas con sensibilidad.

La experiencia del usuario incluye la facilidad de uso, la facilidad de uso de las interfaces y el aspecto emocional de la experiencia, que influye en la satisfacción general (Alshira'H, 2023). Esta dimensión engloba varios elementos interconectados que conforman la experiencia del usuario, como la facilidad de uso. Los ciudadanos esperan que los servicios sean intuitivos y fáciles de utilizar, sin requerir esfuerzos excesivos para acceder a la información o completar las transacciones. Por ello, las interfaces amigables y accesibles son esenciales para brindar una

experiencia positiva (Li & Shang, 2020). En este contexto, se analiza la experiencia que los padres y estudiantes tienen con los canales de servicio del distrito.

Empoderar a los ciudadanos para que participen en los procesos de toma de decisiones de tal forma que sus comentarios influyan en la mejora del servicio puede mejorar su satisfacción al darles un sentido de propiedad y control (Candelario & Tindowen, 2020). Al permitir que los padres y estudiantes influyan en la mejora continua de los servicios a través de sus comentarios y sugerencias en los procesos de enseñanza y aprendizaje, se crea un ciclo de retroalimentación que contribuye a la adaptación y la evolución constante de los servicios, haciendo sentir a los ciudadanos que sus opiniones son valoradas (Anđić, 2020).

Los ciudadanos valoran la capacidad de influir en los cambios que desean ver y se sienten más conectados con los servicios cuando perciben que su voz es escuchada. La participación y el compromiso también generan un sentido de corresponsabilidad (Chatterjee & Suy, 2019). Cuando los ciudadanos se sienten involucrados en la toma de decisiones y la mejora de los servicios, desarrollan un sentimiento de responsabilidad compartida en el éxito y la eficacia de dichos servicios. Esta colaboración entre el gobierno y los ciudadanos fortalece la confianza y la relación mutua (Hussein, 2020).

La percepción de equidad y justicia en la prestación de servicios es crucial. Si los ciudadanos creen que los servicios se distribuyen de manera justa y sin discriminación, es probable que aumente su satisfacción (Mosimanegape et al., 2020). La equidad se refiere a la igualdad en el acceso y la distribución de los servicios, sin importar factores como el género, la etnia, la edad u otras características personales (Ali Hijazi, 2021). Los ciudadanos esperan que los servicios sean accesibles para todos, sin discriminación, preferencias, ni sesgos (Chassamboulli & Gomes, 2021).

La equidad en la prestación de servicios refleja un compromiso con la justicia y la igualdad

de oportunidades para todos los ciudadanos (Mosimanegape et al., 2020). La justicia también es un componente esencial. Los ciudadanos valoran que las políticas y decisiones relacionadas con los servicios sean tomadas de manera imparcial y que se apliquen normas para todos. Cuando se percibe que las acciones del gobierno se basan en principios de justicia y trato igualitario, esto fortalece la confianza y la satisfacción de los ciudadanos (Chassamboulli & Gomes, 2021).

En última instancia, los ciudadanos evalúan los resultados tangibles y el impacto de los servicios que reciben (Ali Hijazi, 2021). Los resultados positivos, como una mejor calidad de vida, una mayor seguridad o problemas resueltos, contribuyen significativamente a la satisfacción general. Los ciudadanos esperan que los servicios públicos generen resultados positivos y tangibles que mejoren su calidad de vida y bienestar (Lapunte & Van de Walle, 2020). Cuando los servicios logran solucionar problemas, ofrecer una mayor seguridad, brindar oportunidades educativas o mejorar la salud, los ciudadanos experimentan un impacto real en sus vidas. Estos resultados positivos contribuyen directamente a la satisfacción y al aprecio por los servicios brindados.

En resumen, en el contexto de la educación pública, específicamente en el Distrito 17D06, la satisfacción ciudadana contemplaría múltiples dimensiones que influyen en cómo los estudiantes y sus representantes valoran los servicios educativos ofrecidos por el Ministerio de Educación. La calidad del servicio, la accesibilidad, la prontitud y capacidad de respuesta, la información y comunicación, la personalización y flexibilidad, la resolución de problemas, la experiencia de usuario, la equidad y justicia, así como los resultados e impacto, contribuyen de manera integral a la satisfacción general con la educación pública.

Desafíos y barreras que dificultan la alineación entre las competencias administrativas y la satisfacción ciudadana

Identificar los desafíos y barreras que dificultan la alineación entre las competencias administrativas y la satisfacción ciudadana es esencial para desarrollar estrategias efectivas para superar estos obstáculos. Varios factores pueden impedir la integración exitosa de competencias y satisfacción ciudadana en los servicios públicos, tales como: la capacitación insuficiente, los procesos burocráticos, escasez de recursos, la resistencia por parte del personal, canales de comunicación erróneos o insuficientes, la ausencia de métricas claras, las presiones políticas, entre otros (O'Reilly et al., 2019)

Un desafío importante es la ausencia de programas integrales de capacitación y desarrollo que doten a los servidores públicos de las competencias necesarias. Sin una capacitación continua para mejorar la comunicación, la resolución de problemas y otras habilidades, los servidores públicos pueden tener dificultades para satisfacer las expectativas de los ciudadanos, lo que genera insatisfacción (Nguyen, 2022). Los procesos burocráticos engorrosos y las estructuras organizativas rígidas pueden limitar la flexibilidad de los servidores públicos para atender las necesidades de los ciudadanos con prontitud. Esto puede provocar retrasos, frustración y menores niveles de satisfacción entre los ciudadanos (Pribadi, 2021).

Los recursos insuficientes, incluidos el personal y la tecnología, pueden obstaculizar la capacidad de los servidores públicos para utilizar eficazmente sus competencias, limitando la implementación de soluciones innovadoras y obstaculizar la prestación de servicios, lo que impacta negativamente en la satisfacción de los ciudadanos (Franken et al., 2019). Por otro lado, la resistencia a adoptar nuevas prácticas y abrazar tecnologías modernas puede impedir la utilización de competencias avanzadas (Schmidt et al., 2020). Los servidores públicos que se resisten al cambio pueden tener dificultades para adaptarse a las cambiantes expectativas de los ciudadanos, lo que genera insatisfacción (Vasilev, 2020).

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras. Algunos servidores públicos pueden sentirse cómodos con las prácticas existentes y mostrar reluctancia a abandonar lo familiar en favor de métodos nuevos y desconocidos. Otros pueden temer que la adopción de nuevas tecnologías o enfoques pueda requerir una curva de aprendizaje significativa o amenazar la seguridad laboral (Mousa et al., 2020). Otro desafío se centra en los canales de comunicación ineficaces que pueden obstaculizar el intercambio de información entre los servidores públicos y los ciudadanos. Una comunicación insuficiente puede provocar malentendidos, falta de transparencia y una menor satisfacción de los ciudadanos (Matraeva et al., 2020).

En relación a otro desafío, los servidores públicos pueden carecer de las habilidades específicas necesarias para sus funciones, lo que genera ineficiencias y una prestación de servicios deficiente (Osagie et al., 2016). Asignar a miembros del personal tareas para las que no están bien equipados puede afectar negativamente la percepción de calidad y por ende en la satisfacción de los ciudadanos (Saleem & Ashiq, 2020). Cuando los servidores públicos se sienten incapaces de cumplir con las tareas asignadas debido a la falta de habilidades adecuadas, es probable que experimenten estrés y frustración, lo que puede afectar su motivación y su capacidad para interactuar positivamente con los ciudadanos (Baniamin & Jamil, 2020).

La falta de métricas claras también es un desafío que dificulta la alineación entre las competencias administrativas y la satisfacción ciudadana. Sin métricas claras para evaluar el impacto de las competencias administrativas en la satisfacción de los ciudadanos, resulta difícil medir el progreso e identificar áreas de mejora (Brown, 2020). La falta de métricas de desempeño puede llevar a una falta de transparencia en la relación entre las competencias del personal administrativo y los resultados de la satisfacción ciudadana. Las métricas proporcionan una base objetiva para evaluar el éxito y establecer objetivos realistas (Matraeva et al., 2020).

Finalmente, las presiones y la interferencia políticas pueden afectar la toma de decisiones y la prestación de servicios. A los servidores públicos puede resultarles difícil equilibrar las directivas políticas con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, lo que genera insatisfacción (Rogger, 2018). Cuando los servidores públicos se enfrentan a interferencia política, pueden sentirse presionados para tomar decisiones que estén alineadas con las prioridades políticas en lugar de tomar decisiones basadas en datos, evidencia y las necesidades reales de los ciudadanos (Park & Lee, 2020).

Los servidores públicos pueden carecer de autonomía para tomar decisiones que impacten directamente la satisfacción ciudadana, cuando las jerarquías burocráticas y los complejos procesos de aprobación pueden retrasar las respuestas a las necesidades e inquietudes de los ciudadanos (Davidovitz & Cohen, 2023). Cuando los servidores públicos se enfrentan a restricciones en su autonomía, pueden verse atrapados en un sistema que limita su capacidad de tomar decisiones informadas y adaptarse a situaciones cambiantes. Las demoras en la toma de decisiones y la falta de flexibilidad pueden llevar a respuestas inadecuadas a los problemas y preocupaciones de los ciudadanos (Lapiente & Van de Walle, 2020).

La adopción inadecuada de tecnología puede obstaculizar la capacidad de los servidores públicos para utilizar eficazmente sus competencias. La falta de herramientas digitales puede ralentizar los procesos, lo que resulta en una menor satisfacción de los ciudadanos debido a retrasos e ineficiencias (Karagoz et al., 2020). Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que involucra compromiso de liderazgo, planificación estratégica, inversión en capacitación y desarrollo, mejoras de procesos y fomento de una cultura de mejora continua, de tal forma que las organizaciones públicas pueden alinear mejor las competencias administrativas con la satisfacción de los ciudadanos.

Rendimiento organizacional y competencias profesionales

El vínculo entre las competencias del personal administrativo y el desempeño organizacional en el contexto educativo es fundamental (Salman, et al., 2020). Las competencias profesionales abarcan una variedad de habilidades, conocimientos y habilidades que influyen en la calidad general de los servicios educativos, la moral de los docentes y los resultados de los estudiantes (Salman, Ganie, & Saleem, 2020). Al aprovechar eficazmente sus competencias, el personal administrativo puede impulsar mejoras en estas áreas y, en última instancia, dar forma al éxito de la institución educativa y la administración pública en general (Mukhtar et al., 2020).

En primer lugar, el personal administrativo con sólidas competencias en comunicación, liderazgo y planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la mejora de la calidad general de los servicios educativos (Mukhtar et al., 2020; Osborne, 2020; Kharkiv, 2017). Las habilidades de comunicación efectiva permiten a los administradores transmitir claramente las metas, expectativas y políticas a los maestros, estudiantes y padres (Babaev et al., 2020). Estas habilidades fomentan un ambiente de colaboración donde todas las partes interesadas están alineadas en su comprensión de la misión educativa (Ismail, 2020).

Además, los líderes expertos utilizan sus competencias para crear una atmósfera de apoyo y empoderamiento, que motiva a los profesores y otros miembros del personal a crear un plan de carrera para sobresalir en sus funciones (Fahmi & Ali, 2022). Las competencias de planificación estratégica permiten a los administradores diseñar sistemas eficientes, asignar recursos de manera efectiva e implementar métodos de enseñanza innovadores, todo lo cual contribuye a la calidad general de la educación brindada, para la satisfacción de padres y estudiantes, en el contexto de la administración pública (Ismail, 2020).

En segundo lugar, el personal administrativo con competencias en gestión de equipos y resolución de conflictos puede afectar significativamente la moral de los docentes (Babaev et al., 2020). La satisfacción laboral y la motivación de los docentes están estrechamente relacionadas con qué tan bien perciben que el equipo administrativo apoya sus necesidades y aborda sus inquietudes (Olowo et al., 2020). Los administradores competentes que fomentan relaciones positivas, reconocen los logros y brindan oportunidades de desarrollo profesional demuestran un compromiso con el bienestar de los maestros (Fahmi & Ali, 2022).

Por último, los resultados de los estudiantes están muy influenciados por las competencias administrativas en el diseño curricular, el análisis de datos y las políticas educativas (Fahmi & Ali, 2022). El personal administrativo que posee experiencia en el desarrollo curricular puede diseñar programas de aprendizaje atractivos y efectivos que satisfagan las diversas necesidades de los estudiantes (Mukhtar et al., 2020). Las competencias analíticas permiten a los administradores evaluar los datos de desempeño de los estudiantes, identificar áreas de mejora e implementar intervenciones específicas para mejorar los resultados del aprendizaje (Szczeplaniuk et al., 2020; Panagiotopoulos et al., 2019).

Los administradores competentes también influyen en la formulación de políticas que apoyan el éxito de los estudiantes, como iniciativas de educación inclusiva, estrategias de asignación de recursos y servicios de apoyo a los estudiantes (Kharkiv, 2017). Por lo tanto, las competencias del personal administrativo tienen un profundo impacto en la calidad general de los servicios educativos, la moral de los docentes y los resultados de los estudiantes. Una sólida comunicación, liderazgo, planificación estratégica, gestión de equipos, resolución de conflictos, diseño curricular, análisis de datos y competencias para la formulación de políticas contribuyen a crear un entorno donde la educación prospera.

Promover el desarrollo y el uso de habilidades para mejorar la prestación de servicios es un esfuerzo multifacético que implica la implementación de diversas estrategias, políticas e iniciativas (Nel & Masilela, 2020). Estos esfuerzos son cruciales para garantizar que las organizaciones proporcionen constantemente servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades cambiantes de sus partes interesadas. Algunas estrategias, políticas e iniciativas clave que pueden contribuir al desarrollo de habilidades y una mejor prestación de servicios, recabadas en la revisión de literatura son: Programas de desarrollo profesional continuo (CPD), evaluaciones de desempeño y análisis de brechas de habilidades, sistemas de reconocimiento y recompensa, incorporación de tecnología y automatización, iniciativas de aprendizaje colaborativo, entre otras.

Establecer programas estructurados de CPD es esencial para cultivar una cultura de aprendizaje continuo y mejora de habilidades entre los empleados. Estos programas pueden incluir talleres, sesiones de capacitación, seminarios y cursos en línea que se centran en habilidades tanto técnicas como sociales relevantes para sus funciones (Wang, y otros, 2022). Al invertir en el crecimiento de sus empleados, las organizaciones les permiten seguir el ritmo de las tendencias de la industria y ofrecer servicios superiores, para la satisfacción de sus usuarios o clientes (Saleem & Ashiq, 2020).

Las evaluaciones de desempeño periódicas brindan oportunidades para identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados. Estas evaluaciones pueden combinarse con análisis de la brecha de habilidades para determinar qué habilidades faltan en la fuerza laboral (Dejen, 2020). Con esta información, las organizaciones pueden adaptar las iniciativas de capacitación y desarrollo para abordar deficiencias de habilidades específicas, lo que les permite fortalecer la competencia de su personal y asegurar que estén preparados para enfrentar los desafíos y demandas cambiantes del entorno educativo actual (Anđić, 2020).

Reconocer y recompensar a los empleados que buscan activamente el desarrollo de habilidades puede fomentar una cultura positiva de crecimiento (Wai & Lovett, 2021). Reconocer sus esfuerzos no sólo motiva a los empleados, sino que también sirve de ejemplo para que otros sigan su ejemplo. Las organizaciones pueden vincular los logros en el desarrollo de habilidades con recompensas, promociones u oportunidades de avance profesional basadas en el desempeño (Ciobanu & Androniceanu, 2018).

Mantenerse al día con los avances tecnológicos es crucial para la prestación eficaz de servicios, ya que la adopción de tecnologías emergentes no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las organizaciones ofrecer soluciones más innovadoras y satisfactorias a sus clientes, manteniéndolas competitivas en un mercado en constante evolución (Gabriel et al., 2022). Las organizaciones pueden promover el desarrollo de habilidades digitales y competencias en automatización para optimizar los procesos, reducir errores y mejorar la eficiencia general (Sydorenko et al., 2020).

Finalmente, el establecimiento de plataformas para el aprendizaje colaborativo, como sesiones internas de intercambio de conocimientos, foros de discusión o talleres dirigidos por pares, anima a los empleados a aprender unos de otros (Chen et al., 2020). Compartir experiencias y mejores prácticas crea un entorno de aprendizaje dinámico que puede conducir a mejores estrategias de servicio, promoviendo la colaboración, el intercambio de conocimientos y la mejora continua en una organización, lo que finalmente se traduce en la entrega de servicios de mayor calidad y la satisfacción de clientes y empleados (Guillén-Gámez et al., 2020).

Como conclusión, la conexión entre las competencias del personal administrativo y el desempeño organizacional en el contexto educativo es esencial para garantizar la calidad de los servicios educativos, la satisfacción de los docentes y los resultados de los estudiantes. Las

competencias en comunicación, liderazgo, planificación estratégica, gestión de equipos, resolución de conflictos, diseño curricular, análisis de datos y formulación de políticas son fundamentales para lograr estos objetivos. Al aprovechar eficazmente estas competencias, el personal administrativo puede influir positivamente en todos los aspectos de la experiencia educativa.

Diseño metodológico

El diseño metodológico de una investigación representa un elemento esencial en la planificación y ejecución de cualquier estudio científico (Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres, 2018). Este componente establece el marco estructural que guía la recopilación y análisis de datos necesarios para abordar las cuestiones de investigación (Creswell & Poth, 2018). En esta sección, se analizan los elementos fundamentales del diseño metodológico, abarcando el enfoque de la investigación, el diseño de la investigación, el tipo de estudio o investigación a ser realizado, las técnicas de evaluación a aplicar y los instrumentos de recolección de datos a emplear.

Enfoque de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, que se caracteriza por su sistemática y objetividad en la recopilación y análisis de datos numéricos para abordar preguntas de investigación específicas y derivar conclusiones respaldadas por evidencia estadística (Carlessi & Meza, 2016). Este enfoque enfatiza la cuantificación de variables y la objetividad en el proceso de investigación, utilizando métodos estandarizados como encuestas para obtener datos coherentes y replicables. Además, se busca la generalización de hallazgos a partir de una muestra cuidadosamente seleccionada a una población más amplia (Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres, 2018). Se consideró un tamaño de muestra adecuado y el método correcto de muestreo para extrapolar resultados de manera generalizable (Cohen et al., 2018).

En esta investigación se llevó a cabo una encuesta a los usuarios finales de los servicios del distrito y otra a los funcionarios para identificar sus competencias profesionales y evaluar el nivel de satisfacción del ciudadano. Esta metodología permitió obtener datos numéricos sobre la satisfacción del ciudadano y las competencias del personal, facilitando el análisis estadístico y la generalización de los resultados.

Diseño de la investigación

En esta investigación se aplicó un diseño no experimental de corte transversal para abordar las preguntas de investigación planteadas. Los estudios de cortes transversales ofrecen una instantánea puntual de las relaciones entre competencias profesionales y satisfacción ciudadana, lo que resulta eficiente en términos de tiempo y costos, además de ser ideales para obtener una visión general de estas relaciones en un momento específico. Este diseño se adapta al contexto de la investigación, proporcionando una metodología sólida para analizar la incidencia de las competencias profesionales en la satisfacción del ciudadano del distrito 17D06 del Ministerio de Educación durante el periodo octubre 2023 – febrero 2024.

Tipo de estudio o de investigación

El tipo de investigación contemplado en el análisis de las competencias profesionales y su incidencia en la satisfacción del ciudadano es hipotético deductivo. Un tipo de estudio hipotético deductivo se basa en el método científico y sigue un proceso lógico de formulación de hipótesis y deducción. En este enfoque, los investigadores proponen hipótesis o suposiciones iniciales sobre relaciones o fenómenos, y luego diseñan experimentos o investigaciones para probar o refutar estas hipótesis. El proceso implica la deducción de predicciones específicas a partir de las hipótesis y la recopilación de datos empíricos para evaluar si estas predicciones se cumplen (Pumacayo et al., 2019).

Si las predicciones son consistentes con los datos, se fortalece la validez de la hipótesis; de lo contrario, se requiere una revisión o rechazo de la hipótesis inicial. Este enfoque es fundamental en la investigación científica y se utiliza en una amplia gama de disciplinas para generar y probar teorías y explicaciones sobre fenómenos observados (Palmett, 2020). El tipo de investigación hipotético deductivo en el contexto de las competencias profesionales y su incidencia en la satisfacción de los ciudadanos sería fundamental para establecer relaciones causales y validar teorías sobre este tema.

Técnicas de evaluación

Las encuestas, caracterizadas por su estructura estandarizada y escalas de medición, resultan altamente eficientes en la obtención de datos cuantitativos, siendo particularmente valiosas en investigaciones relacionadas con la opinión pública, análisis de mercados y recopilación de información demográfica (Nardi, 2018). En el contexto del estudio sobre las competencias profesionales y su influencia en la satisfacción del ciudadano en el distrito 17D06, las técnicas de evaluación desempeñan un papel crucial. Las encuestas, con su estructura estandarizada y escalas de medición, se vuelven una herramienta esencial para recopilar datos cuantitativos de los ciudadanos, permitiendo obtener información sobre su nivel de satisfacción con los servicios públicos y su percepción de las competencias profesionales de los funcionarios.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario adaptado del artículo de Alemán et al. (2017) en el cual se mide variables relacionadas con la satisfacción pública en servicios. Se analizan los factores clave que influyen en la opinión pública utilizando datos del Centro Español de Investigaciones Sociológicas (CIS), analizando datos a través de modelos de percepción y análisis factorial multivariado. El cuestionario evalúa variables relacionadas a las competencias

profesionales, tales como años de servicio, nivel de estudios y cursos recibidos, así también la satisfacción ciudadana, a través de la profesionalidad y el trato del personal, la calidad de información y la explicación proporcionada por el funcionario, el tiempo de respuesta y la seguridad del procedimiento (ver apéndice A).

Dimensiones de los constructos

El instrumento utilizado para la recolección de datos del Centro Español de Investigaciones Sociológicas (CIS) contempla las siguientes variables, dimensiones y escalas.

Tabla 1

Dimensiones de los constructos

Variables dependientes			
Variable	Definición	Dimensiones	Escala
Satisfacción del usuario	Grado en que las personas se sienten contentas, realizadas y con inclinación positiva hacia los servicios ofrecidos por las entidades gubernamentales (Lamsal & Kumar, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> ● Accesibilidad ● Prontitud y capacidad de respuesta ● Información y comunicación ● Personalización y flexibilidad ● Resolución de problemas ● Experiencia del usuario ● Participación y compromiso ● Equidad y justicia 	Likert de siete puntos

Calidad de servicio	Competencia técnica y la eficacia del servicio que cumple con el propósito previsto (Meynhardt et al., 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ● Confiabilidad ● Capacidad de respuesta ● Cortesía, competencia y credibilidad ● Empatía ● Tangibles 	Likert de siete puntos
---------------------	--	---	------------------------

Variables independientes

Variable	Definición	Dimensiones	Escala
Competencias profesionales	Habilidades, conocimientos y atributos especializados que los individuos dentro de las organizaciones e instituciones gubernamentales deben poseer para desempeñar con eficacia sus funciones y responsabilidades (Sami et al., 2018).	<ul style="list-style-type: none"> ● Años de servicio ● Nivel de estudios ● Capacitación recibida al año 	<p style="text-align: center;">Discreta</p> <p style="text-align: center;">Categorica</p> <p style="text-align: center;">Discreta</p>

Nota. Adaptado de Aleman, R., Gutiérrez-Sánchez, R., & Liebana-Cabanillas, F. (2017). Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 102-113

Población

El Distrito 17D06 del Ministerio de Educación hay 35 funcionarios distribuidos de la siguiente manera: En administración escolar cinco funcionarios, en talento humano ocho funcionarios, en financiero seis funcionarios, en jurídico siete funcionarios, en TICS cuatro funcionarios y en planificación cinco funcionarios. De esta población se hará un levantamiento de datos sobre las competencias profesionales a la totalidad de los funcionarios. De manera específica, los literales A y B del instrumento de evaluación (ver apéndice A).

Por otro lado, respecto a los usuarios, en el distrito se atiende a un aproximado de 100 usuarios diarios, es decir un promedio de 2.000 usuarios al mes. Considerando que se levantarán datos durante todo el mes de noviembre, se considera esta cantidad como población de estudio.

Muestra

La fórmula para determinar el tamaño de muestra en una población finita, con un nivel de confianza del 97% (utilizando un valor crítico de Z de 2.17, correspondiente al 97% de confianza), una probabilidad de éxito del 50% (0.5), un margen de error del 3% (0.03). El resultado arroja un tamaño de muestra de 914 usuarios que deben ser encuestados.

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

Donde:

n = muestra

N = población

Z, según la Tabla Z

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error esperado

Cálculo de la muestra de usuarios

$$n = \frac{(2.000). (2,17)^2. (0,5). (0,5)}{(0,03)^2. (2.000 - 1) + (2,17)^2. (0,5). (0,5)}$$

$$n = 791$$

Los resultados indican que, para cumplir con los criterios, se requiere encuestar a 791 usuarios. No obstante, la muestra levantada sobrepasó el estimado, lo cual redujo el margen de error al 2,65%, con un total de 914 encuestados.

Método de muestreo

La selección de la muestra se realizó de la siguiente manera. Inicialmente, se llevó a cabo un muestreo intencional. Este método, también conocido como muestreo por juicio o muestreo selectivo, se basó en la elección deliberada de elementos o casos específicos considerados relevantes para la investigación (Otzen & Manterola, 2017). Este tipo de muestreo se aplicó a los funcionarios del distrito por cada departamento, con el propósito de determinar el perfil profesional del personal. Una vez recopilados los datos, se procedió a la segunda parte de la recolección de datos, que consistió en un muestreo aleatorio.

En este enfoque, cada elemento de la población tenía una probabilidad igual de ser seleccionado (Amat & Rocafort, 2019). Este método se basó en la aleatorización y eliminó el sesgo en la selección de la muestra, lo que permitió generalizar los resultados a la población completa con mayor confianza. Este tipo de muestreo se aplicó a los usuarios que se acercaron al distrito para realizar trámites, a quienes se les entregó una encuesta para medir la satisfacción del servicio.

Método de análisis de datos

Inicialmente, se llevó a cabo una exploración exhaustiva de diversas bases de datos académicas, entre las que se incluyen *Scopus*, *Springer*, *Emerald Insight*, *JSTOR*, *Sage Journals* y *ScienceDirect*, con el fin de garantizar una revisión bibliográfica completa y sólida. Se estableció una estrategia de búsqueda metódica para identificar la literatura relevante, empleando términos clave y frases relacionados con "competencias profesionales" y "satisfacción ciudadana". Además, se utilizaron sinónimos como "desarrollo profesional", "mejoramiento continuo", relacionados con "satisfacción de servicios públicos" y "satisfacción de la educación pública".

Finalmente, se emplearon los operadores booleanos (AND, OR) para refinar las búsquedas y recuperar los documentos más pertinentes a la temática de investigación (Cohen et al. 2018). La búsqueda se limitó por la fecha de publicación, garantizando así la inclusión de trabajos recientes y pertinentes, incorporando todas las referencias en el marco teórico en un periodo no mayor a cinco años desde la fecha presente, es decir que el periodo comprendido de los referentes contempla desde el año 2018 hasta el 2023. Los resultados de las búsquedas fueron luego depurados y clasificados según la relevancia con el objetivo de la investigación.

El procesamiento de datos implicó el análisis de las variables demográficas y de satisfacción ciudadana. En primer lugar, se examinaron las distribuciones de edad y género en la muestra para obtener una comprensión clara de la composición en términos de edad promedio y proporción de género. Con respecto a las competencias profesionales, se realizaron cálculos de estadísticas descriptivas para evaluar el tiempo promedio de servicio, los niveles de educación, la cantidad anual de cursos de capacitación y las proporciones en áreas de capacitación y estatus de contratación.

En relación con la satisfacción ciudadana, se analizaron las frecuencias de respuestas de los usuarios de los servicios del distrito para comprender la variabilidad en las calificaciones de satisfacción y la coherencia de las respuestas. Una vez realizado el análisis descriptivo, se procedió a realizar una prueba de asociación de chi-cuadrado para evaluar la percepción de cada criterio de calidad del usuario y asociarlo con el nivel de estudios de los funcionarios.

Resultados

Marco contextual

Respecto al Distrito 17D06 del Ministerio de Educación, antes de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), las escuelas y colegios tenían su propio personal administrativo sin necesidad de títulos de tercer o cuarto nivel. La ley introdujo los distritos como nuevos administradores de los colegios, reemplazando las direcciones provinciales. Esto resultó en un aumento en la carga administrativa y la necesidad de personal mejor preparado con títulos de tercer y cuarto nivel, para el personal con hasta 30 años de servicio. La falta de competencias profesionales del personal administrativo de los distritos escolares, en su mayoría sin títulos de tercer y cuarto nivel o con títulos no acordes a sus funciones, se relaciona con la incapacidad para desempeñar eficazmente sus tareas. A raíz de estos problemas.

Resultados de las encuestas a usuarios

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas a usuarios proporcionan una visión sobre la percepción y la experiencia de los usuarios del distrito con respecto al servicio en función al profesionalismo del funcionario, a la calidad y claridad de la información, al tiempo de respuesta y a la seguridad que transmite en sus respuestas.

Tabla 2

Edad del encuestado

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Entre 18 y 30 años	42	0,0460	42	0,0460
Entre 31 y 40 años	253	0,2768	295	0,3228
Entre 41 y 50 años	293	0,3206	588	0,6433
Entre 51 y 60 años	290	0,3173	878	0,9606
Más de 60 años	36	0,0394	914	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

En la Tabla 2 se destaca que la mayoría de los encuestados tienen entre 41 y 60 años, ya que la frecuencia acumulada de estos grupos representa el 63.79% del total. Además, se observa que un pequeño porcentaje, el 3.94%, corresponde a encuestados mayores de 60 años. Esto sugiere que la muestra abarca principalmente a adultos en edades intermedias, con una representación más limitada de personas jóvenes y mayores.

Tabla 3

Género del encuestado

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Hombre	221	0,2418	221	0,2418
Mujer	693	0,7582	914	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

La mayoría de los encuestados son mujeres, representando el 75.82% del total, mientras que los hombres constituyen el 24.18%. Esto indica una sobrerrepresentación de mujeres en la muestra en comparación con los hombres.

Tabla 4

Distribución del personal según el área

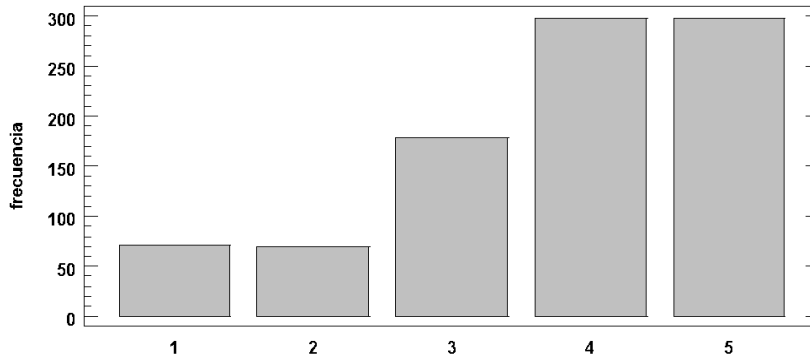
Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Administración escolar	106	0,1160	106	0,1160
Financiero	102	0,1116	208	0,2276
Jurídica	26	0,0284	234	0,2560
Planificación	59	0,0646	293	0,3206
TICs	157	0,1718	450	0,4923
Talento Humano	464	0,5077	914	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

En la Tabla 4 se muestra la distribución del personal según el área de trabajo. Se destaca que la mayoría del personal pertenece al área de Talento Humano, con 464 casos registrados, lo que representa el 50.77% del total. Le siguen en proporción el área de TICs, con 157 casos (17.18%), y el área de Administración escolar, con 106 casos (11.60%). Esto sugiere una concentración significativa de recursos humanos en el área de Talento Humano, seguida de las áreas de TICs y Administración escolar. Las demás áreas tienen una representación mucho menor en comparación.

Figura 1

Valoración de la profesionalidad del personal que atendió al encuestado



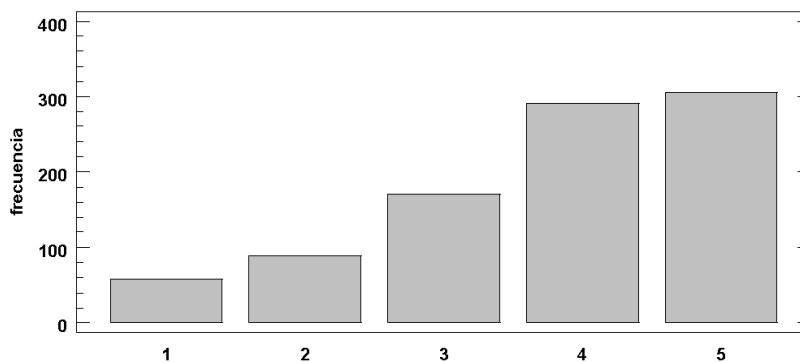
Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

En la Figura 1, se presenta la distribución de la profesionalidad del personal. Se destaca que la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel 4 de profesionalidad, con 297 casos registrados, lo que representa el 32.49% del total. Le sigue el nivel 5 con 298 casos, que equivale al 32.60%. Esto sugiere que la mayoría del personal encuestado se percibe como altamente profesional, ya que más del 65% de las respuestas están en los niveles 4 y 5.

Figura 2

Valoración del trato del personal que atendió al encuestado



Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala

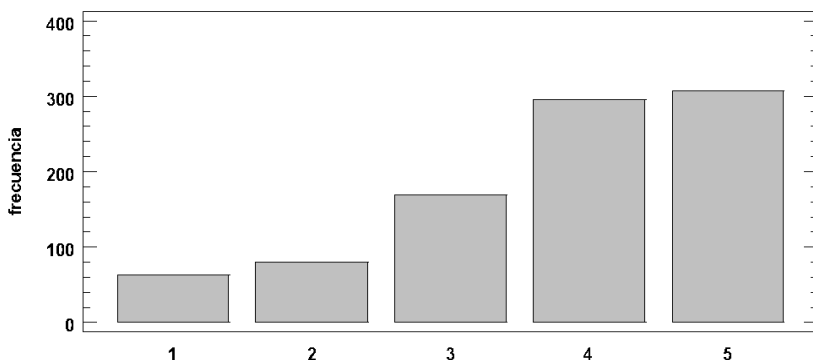
calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

La Figura 2 presenta la valoración del trato del personal hacia los encuestados. Se destaca que la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel cinco de trato, con 305 casos registrados, lo que representa el 33.37% del total. Le sigue el nivel cuatro con 291 casos, que equivale al 31.84%. Esto sugiere que la percepción general del trato por parte del personal es positiva, ya que más del 65% de las respuestas están en los niveles cuatro y cinco.

Figura 3

Valoración sobre la calidad de información brindada al encuestado



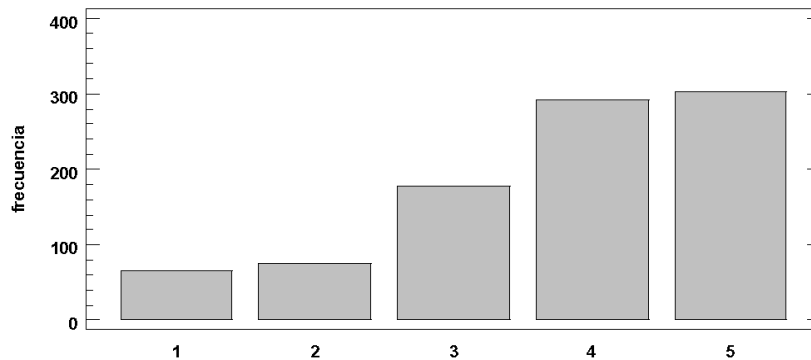
Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

Se observa en la Figura 3 que, la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel cinco de calidad de la información, con 307 casos registrados, lo que representa el 33.59% del total. Le sigue el nivel cuatro con 295 casos, que equivale al 32.28%. Esto indica una percepción general positiva sobre la calidad de la información proporcionada, ya que más del 65% de las respuestas están en los niveles cuatro y cinco.

Figura 4

Valoración sobre la claridad de la explicación brindada al encuestado



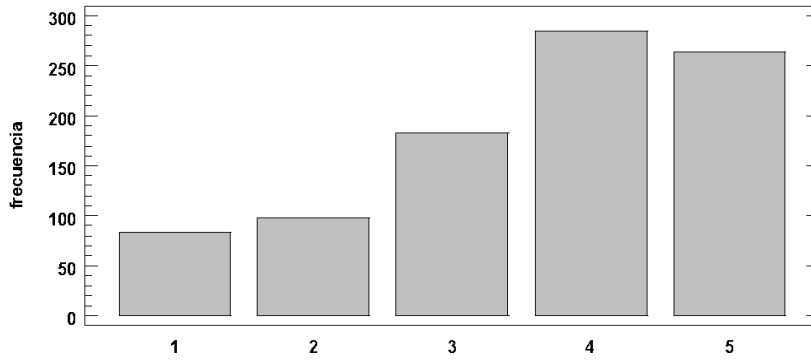
Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

La Figura 4 presenta la opinión del encuestado sobre de la claridad de explicación proporcionada. Se destaca que la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel cinco de claridad de explicación, con 303 casos registrados, lo que representa el 33.15% del total. Le sigue el nivel cuatro con 292 casos, que equivale al 31.95%. Esto sugiere una percepción general positiva sobre la claridad de las explicaciones proporcionadas, ya que más del 65% de las respuestas están en los niveles cuatro y cinco.

Figura 5

Valoración sobre el tiempo empleado por el personal del Distrito



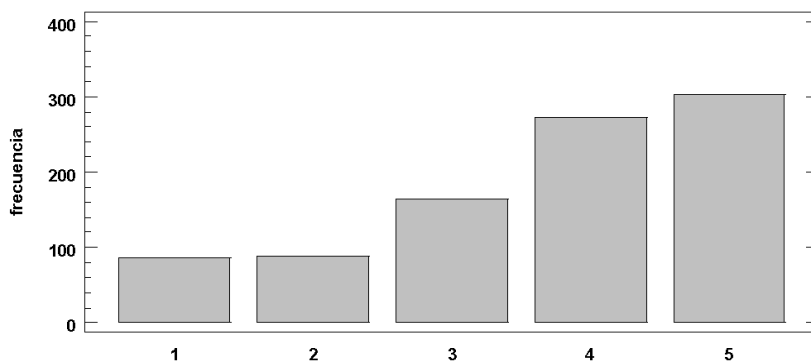
Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

En la Figura 5 se presenta la distribución del tiempo empleado por el personal. Se destaca que la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel cuatro de tiempo empleado, con 285 casos registrados, lo que representa el 31.18% del total. Le sigue el nivel cinco con 264 casos, que equivale al 28.88%. Esto sugiere que la percepción general sobre el tiempo empleado por el personal es positiva, al igual que en los anteriores criterios.

Figura 6

Valoración sobre el tiempo empleado por el personal del Distrito



Nota a. Los valores están dispuestos en escala directa, donde el valor de uno representa una mala

calificación y el valor de cinco una excelente evaluación

Nota b. Tomado de los resultados de la encuesta a usuarios del Distrito 17D06

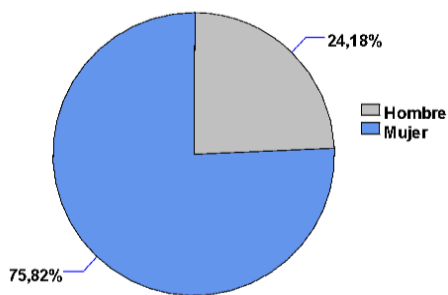
Se destaca en la Figura 6 que, la mayoría de las observaciones se encuentran en el nivel cinco de seguridad, con 303 casos registrados, lo que representa el 33.15% del total, seguido del nivel cuatro con 273 casos, que equivale al 29.87%. Esto sugiere una percepción general positiva sobre la seguridad del procedimiento.

Resultados de las encuestas al personal

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas al personal del distrito 17D06 del Ministerio de Educación. Estas encuestas se llevaron a cabo con el fin de evaluar las competencias profesionales del personal. Los datos recopilados ofrecen una visión detallada sobre la formación académica, la experiencia laboral y las capacitaciones recibidas por parte del personal del distrito.

Figura 7

Distribución del personal del Distrito 17D06 por género



Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

Nótese, según los resultados de la Figura 7 que, el 75.82% de servidores del distrito son mujeres. Esto señala una mayoría significativa de funcionarias en el Distrito 17D06.

Tabla 5*Tipo de contratación del personal*

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Contrato ocasional	3	0,0857	3	0,0857
Nombramiento permanente	32	0,9143	35	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

Se puede observar que de las 35 personas que laboran en el Distrito, 32 tienen un contrato permanente. Estos datos hacen referencia a la estabilidad laboral del personal, considerando que el 91,43% tiene una relación laboral permanente con el Ministerio de Educación.

Tabla 6*Años de servicio del personal*

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Entre 11 y 20 años	5	0,1429	5	0,1429
Entre 21 y 30 años	6	0,1714	11	0,3143
Entre 5 y 10 años	10	0,2857	21	0,6000
Menos de 5 años de servicio	10	0,2857	31	0,8857
Más de 30 años	4	0,1143	35	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

En la Tabla 6 se presenta la distribución de los años de servicio del personal. Se destaca que la mayoría del personal tiene menos de 10 años de servicio, ya que la suma de las frecuencias acumuladas de los grupos "Menos de 5 años de servicio" y "Entre 5 y 10 años" representa el 60%

del total. Además, se observa que solo un pequeño porcentaje del personal tiene más de 30 años de servicio, con un 11.43%. Esto sugiere una distribución sesgada hacia empleados con menos tiempo en la institución, con una minoría de empleados con largos períodos de servicio.

Tabla 7

Nivel de educación del personal

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Educación Superior	24	0,6857	24	0,6857
Doctorado	1	0,0286	25	0,7143
Posgrado (maestría o especialidad)	7	0,2000	32	0,9143
Secundaria	3	0,0857	35	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

En la Tabla 7 se presenta la distribución del nivel de educación del personal. Se destaca que la mayoría del personal tiene educación superior, con 24 casos registrados, lo que representa el 68.57% del total. Además, un pequeño porcentaje tiene posgrado (maestría o especialidad), con un 20%. Solo un caso tiene doctorado, representando el 2.86%. Esto sugiere una prevalencia de personal con niveles educativos universitarios terminados. Nótese que, pocos servidores tienen maestría y menos aún doctorado. Más aún llama la atención de personal con solo bachillerato terminado.

Tabla 8

Cursos recibidos por el personal al año

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Cuatro cursos o más	7	0,2000	7	0,2000

Dos cursos	11	0,3143	18	0,5143
Ninguno	12	0,3429	30	0,8571
Tres cursos	3	0,0857	33	0,9429
Un curso	2	0,0571	35	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

Se destaca, según los resultados mostrados en la Tabla 8 que la mayoría del personal no ha recibido cursos en el año, con 12 casos registrados, lo que representa el 34.29% del total. Además, un 31.43% ha recibido dos cursos, y un 20% ha recibido cuatro cursos o más. Solo un pequeño porcentaje ha recibido tres cursos (8.57%) o un curso (5.71%). Esto sugiere que la mayoría del personal no participa en cursos durante el año, mientras que una minoría participa en varios cursos, especialmente aquellos que reciben dos o más cursos.

Tabla 9

Tipo de capacitación recibida

Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
Capacitación en servicio al cliente	4	0,1143	4	0,1143
Capacitación técnica o profesional	18	0,5143	22	0,6286
No recibí capacitaciones	13	0,3714	35	1,0000

Nota. Tomado de los resultados de la encuesta a servidores del Distrito 17D06

En la Tabla 9 se muestra la distribución del tipo de capacitación recibida por el personal. Se destaca que la mayoría del personal ha recibido capacitación técnica o profesional, con 18 casos registrados, lo que representa el 51.43% del total. Además, un 37.14% del personal no ha recibido capacitaciones, y solo un pequeño porcentaje ha recibido capacitación en servicio al cliente, con un 11.43%. Esto sugiere una prevalencia de capacitación técnica o profesional.

Tabla 10

Asociación de la percepción de calidad según el nivel de estudios de los funcionarios

	Prueba	Estadístico		
		o	Gl	Valor-P
Profesionalidad del personal según el nivel de estudio del funcionario		61,149	20	0,0000
Trato del personal según nivel de estudios		51,564	20	0,0001
Calidad de la información según nivel de estudios		58,171	20	0,0000
Claridad de explicación del funcionario, según el nivel de estudios	Chi-Cuadrada	66,049	20	0,0000
Tiempo empleado por el personal según su nivel de estudios		54,982	20	0,0000
Seguridad del procedimiento según el nivel de estudios		65,702	20	0,0000

Finalmente, la Tabla 10 muestra los resultados de la prueba de chi cuadrado que asocia la percepción de calidad que tienen los usuarios por cada criterio evaluado, según el nivel de estudios de los funcionarios. Se puede observar que en cada criterio el valor p es inferior al 0,05, lo cual señala que existe una asociación entre el nivel de estudios, la profesionalidad, el trato, la calidad de información, la claridad de información, el tiempo empleado y el nivel de seguridad de los funcionarios. Estos resultados confirman la relación que existe entre las competencias profesionales de los funcionarios y la calidad de servicio que brindan al usuario.

Discusión de resultados

Los resultados de la investigación destacan dos puntos importantes: (1) los altos niveles de satisfacción de los ciudadanos en todos los criterios analizados y (2) el alto porcentaje de funcionarios con título de educación superior. Sobre el primer punto, los resultados demuestran un nivel de satisfacción general de los usuarios de cuatro y cinco puntos de una escala total de cinco puntos. Respecto al segundo punto, cabe destacar que el 68.57% del personal que trabaja en el distrito cuenta con un título de educación superior. Por lo tanto, para efectos de esta investigación se puede argumentar que, entre los factores destacables para la calidad de servicio, el nivel de educación es uno de ellos a considerar. Este argumento se confirma al encontrar asociaciones significativas en las percepciones de los usuarios y el nivel de estudios de los funcionarios del distrito.

Estos resultados son congruentes con la literatura. En su estudio Salman, et al., (2020) destacaron el vínculo entre las competencias del personal administrativo y el desempeño organizacional en el contexto educativo. Los autores destacan que las cualidades de servicio, conocimientos y competencias profesionales influyen en la calidad general percibida por los docentes y estudiantes. En esta investigación, se destacan las altas puntuaciones de la profesionalidad, calidad de información, empatía y tiempo de servicio de los funcionarios

Por su parte, Mukhtar et al. (2020) destacaron que el personal administrativo con sólidas competencias en comunicación, liderazgo y planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la mejora de la calidad general de los servicios educativos. Los autores señalan que estas habilidades son generalmente adquiridas en un nivel de educación superior. De manera congruente, los resultados de esta investigación señalan una alta tasa de personal con educación superior, maestría y doctorado, con un acumulado del 71.63%, lo cual da cuenta de una alta competencia profesional, más aún, el 65% del personal recibió al menos un curso durante el año.

Al respecto Ismail (2020) argumentan que las competencias de planificación estratégica permiten a los administradores diseñar sistemas eficientes, asignar recursos de manera efectiva e implementar métodos de enseñanza innovadores, todo lo cual contribuye a la calidad general de la educación brindada, para la satisfacción de padres y estudiantes, en el contexto de la administración pública. En este contexto, es importante destacar, por otra parte, que, la carencia de competencia profesional del personal puede reflejarse en bajos estándares de calidad. Al respecto Guisan (2021) los cargos directivos de la Administración Pública en España precisan incrementar su profesionalidad, y actuar con ecuanimidad al servicio de los ciudadanos.

En síntesis, los resultados de la investigación resaltan la importancia del nivel educativo del personal en la calidad del servicio público. La alta satisfacción de los ciudadanos y el elevado porcentaje de funcionarios con educación superior sugieren que la formación académica influye significativamente en el desempeño y la percepción de calidad. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que destacan la relación entre las competencias del personal y el rendimiento organizacional. Es fundamental reconocer que la profesionalidad del personal administrativo puede tener un impacto directo en la eficiencia y eficacia de los servicios prestados.

Conclusiones

Se estableció como objetivo analizar la relación entre las competencias profesionales de los servidores públicos y la satisfacción del ciudadano en el contexto del Distrito 17D06 del Ministerio de Educación. Este pudo cumplir ya que a través de la aplicación metodológica de pruebas de asociación de chi cuadrado de las dimensiones de la calidad contempladas en el instrumento de evaluación del Centro Español de Investigaciones Sociológicas (CIS) con la satisfacción de los usuarios. Se determinó que el nivel educativo del personal influye significativamente en la calidad percibida y la satisfacción del usuario. Se encontraron

valoraciones positivas en aspectos como la profesionalidad del personal, la calidad de la información, la claridad de las explicaciones, el tiempo de respuesta y la seguridad del procedimiento. Por lo tanto, se concluye que la educación formal, la participación en capacitaciones y cursos de formación continua son determinantes para que los funcionarios tengan las capacidades para brindar un servicio de calidad y por ende mejorar la satisfacción del usuario. Las conclusiones obtenidas están respaldadas por la literatura científica existente en el área, lo que fortalece aún más su validez y relevancia.

Fortalezas y Limitaciones

El estudio destaca por su validez y relevancia debido a varias fortalezas: una muestra amplia de ciudadanos encuestados que asegura confiabilidad y representatividad, el uso de un instrumento de recolección de datos validado, y un análisis exhaustivo de variables como formación académica, capacitaciones y experiencia laboral. Se aplican técnicas estadísticas apropiadas y los hallazgos están respaldados por la literatura científica existente. No obstante, presenta limitaciones: la centralización en un solo distrito educativo limita la generalización de los resultados, la falta de detalles sobre la selección de la muestra podría introducir sesgos, y el enfoque cuantitativo no profundiza en percepciones cualitativas. Tampoco se analizan factores externos que podrían influir en la satisfacción del ciudadano, y el estudio transversal no evalúa cambios en las percepciones a lo largo del tiempo.

Futuras Líneas de Investigación

Líneas futuras de investigación incluyen realizar estudios longitudinales para evaluar cambios en la satisfacción ciudadana tras implementar mejoras en competencias profesionales, ampliar el alcance a múltiples instituciones públicas para obtener resultados más representativos, investigar la influencia de factores contextuales como aspectos socioeconómicos, culturales,

políticos o geográficos, aplicar análisis estadísticos avanzados para examinar relaciones complejas entre variables y establecer relaciones causales más sólidas. Además, evaluar la efectividad de estrategias de capacitación y desarrollo profesional, así como investigar barreras y desafíos que enfrentan servidores públicos para adquirir y mantener competencias adecuadas. Examinar diferencias en la satisfacción y competencias requeridas en diversos sectores de la administración pública, además del sector de la educación.

Referencias

- Ahmad, S., Connolly, C., & Demirag, I. (2020). Toward an understanding of strategic control at a distance in public service delivery. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(3), 558-590.
- Ahmed, S., & Eman, E. (2018). Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1).
- Aian, P., & Villanueva, G. (2020). Why Civil Society Cannot Battle it All Alone: The Roles of Civil Society Environment, Transparent Laws and Quality of Public Administration in Political Corruption Mitigation. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 552-561.
- Aleman, R., Gutiérrez-Sánchez, R., & Liebana-Cabanillas, F. (2017). Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 102-113.
- Ali Hijazi, H. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9(1).
- Alkrajji, A. (2020). Citizen Satisfaction With Mandatory E-Government Services: A Conceptual Framework and an Empirical Validation. *IEEE Access*, 8, 117253-117265.
- Alshira'H, M. (2023). The Effects of Usability and Accessibility for E-Government Services on the End-user Satisfaction. *International Association of Online Engineering*.
- Amat, O., & Rocafort, A. (2019). *Cómo investigar: Trabajo fin de grado, tesis de máster, tesis doctoral*. Profit Editorial.
- Anđić, D. (2020). Continuing professional development of teachers in Education for Sustainable Development – case study of the Republic of Croatia. *Teacher Development*, 24(2), 143-164.
- Babaev, D., Saipidinova, B., Babaeva, A., Alieva, B., & Abdullaeva, Z. (2020). Information and Communicative Competence Development in Prospective Teachers. *Creative Education*, 11(12).
- Baniamin, H., & Jamil, I. A. (2020). Mismatch between lower performance and higher trust in the civil service: Can culture provide an explanation? *International Political Science Review*, 41(2), 192–206.

- Brown, M. (2020). *Keeping Score. Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. Productivity Press.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Cabana, S., Rivera, M., Véliz, R., & Aguilera, M. (2022). Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas. *Contaduría y Administración*, 67(4), 48-71.
- Candelario, L., & Tindowen, D. (2020). Organisational Commitment and Job Satisfaction among Government Employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1627 - 1643.
- Carlessi, H., & Meza, C. (2016). Metodología y diseños en la investigación científica. *Business Support Aneth*, 275.
- Carrera - López, J., Bedor, D., & Huacón, M. (2022). El comportamiento de los empleados públicos de Guayaquil incide en la satisfacción de los usuarios. *Conciencia Digital*, 5(3.1).
- Chassamboulli, A., & Gomes, P. (2021). Jumping the queue: Nepotism and public-sector pay. *Review of Economic Dynamics*, 39, 344-366.
- Chatterjee, R., & Suy, R. (2019). An Overview of Citizen Satisfaction with Public Service: Based on the Model of Expectancy Disconfirmation. *Open Journal of Social Sciences*, 7(4), 243-258.
- Chen, J., Dobinson, T., & Kent, S. (2020). Students' Perspectives on the Impact of Blackboard Collaborate on Open University Australia (OUA) Online Learning. *Journal of Educators Online*, 17(1).
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated Human Resources Activities - The solution for performance improvement in Romanian public sector institutions. *Academia de Studii Economice - Centrul de Cercetare in Administratie si Servicii Publice (CCASP)*(3), 60-79.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*(49), 45 - 62.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J., Alonso-Soto, L.-V. J., & Correa-López, L. (2021). Estudios Transversales. *Rev. Fac. Med. Hum*, 21(1), 179-185.
- Davidovitz, M., & Cohen, N. (2023). Politicians' involvement in street-level policy implementation: Implications for social equity. *Public Policy and Administration*, 38(3), 309–328.
- Dejen, B. (2020). The Impact of Quality Public Service Delivery on Customer Satisfaction in Bahir Dar City Administration: The Case of Ginbot 20 Sub-city. *International Journal of Public Administration*, 43(7), 644-654.
- Dick-Sagoie, C., & Lopo, J. (2020). The successful delivery of public services relies on a range of essential competencies that enable government officials to effectively address the needs and challenges of their constituents. *Cogent Economics & Finance*, 8(1).
- Dumitrache, L., Nae, M., Simion, G., & Talos, A.-M. (2020). Modelling Potential Geographical Access of the Population to Public Hospitals and Quality Health Care in Romania. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22).
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of career planning and decision making: Analysis of communication skills, motivation and experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
- Fanelli et al. (2020). Managerial competences in public organisations: the health care professionals' perspective. *BMC Health Services Research*, 20(303), 2 - 9.
- Fischer, C. (2020). Public servants as competent practitioners of knowledge management. En *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Palgrave Macmillan.
- Franken et al. (2019). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Gabriel, F., Marrone, R., Van Sebille, Y., Kovanovic, V., & de Laat, M. (2022). Digital education strategies around the world: practices and policies. *Irish Educational Studies*, 41(1), 85-106.

- González, L., & Difabio, H. (2016). Enfoque Transversal y Longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje en alumnos universitarios de ingeniería. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 16(3), 1-20.
- Guillén-Gómez, F., Higuera-Rodríguez, L., & Medina-García, M. (2020). Developing a Regression Model of Cooperative Learning Methodology in Pre-Service Teacher Education: A Sustainable Path for Transition to Teaching Profession. *Sustainability*, 12(6).
- Guisan, M. (2021). Informe de España y Europa 2021: Salarios, Productividad, Calidad del Sector Público y Satisfacción Ciudadana. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 21, 85-100.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670-685.
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza - Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hussein, M. (2020). Skills Development in Malawi's public service : key to effective human resources productivity? *IPADA Conference Proceedings*. UL authors and associates.
- Ismail, K. (2020). The Social Communication Competence as a Softskill of the School Leadership in Archipelago Region. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 10965 - 10989.
- Karagoz, Y., Whiteside, N., & Korthaus, A. (2020). Context matters: enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1921-1941.
- Kharkiv, U. (2017). Professional Competence of Government Employee as condition for Public Authorities Effectiveness. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(10), 39 - 43.
- Lamsal, B., & Kumar, A. (2022). Citizen Satisfaction with Public Service: What Factors Drive? *Policy & Governance Review*, 6(1), 78-89.
- Lapunte, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance. An International Journal of Policy, Administration and Institution*, 33(3),

461-475.

- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information & Management*, 57(3).
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., & Canel, M.-J. (2020). Public Sector Communication and Citizen Expectations and Satisfaction. En V. Luoma-aho, & M. Canel, *The Handbook of Public Sector Communication*. Wiley On line library.
- Matraeva, L., Kaurova, V., Valerievna, O., Maloletko, A., & Vasiutina, E. (2020). Conceptual Model to measure Public Service Quality and Service Satisfaction: Russian Practice. *Quality Access to Success*, 21(177), 77-85.
- Meynhardt, T. (2022). Public Value. En *International Encyclopedia of Civil Society* (pág. 8). Springer.
- Meynhardt, T., Brieger, S., Strathoff, P., & Anderer, S. (2017). Public Value Performance: What Does It Mean to Create Value in the Public Sector? En A. e. al., *Public Sector Management in a Globalized World* (págs. 135-160). Springer.
- Mosimanegape, P., Jaiyeoba, O., Gervase, C., & Chekula, C. (2020). Examining the relationship between service quality and customer satisfaction in the public service. The case of Botswana. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 579 - 593.
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2020). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research*, 18(1), 5-28.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Anggung, M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1).
- Naidoo, I., & Holtzhausen, N. (2020). Contextualising Public Value Theory and its Measurement in Public Administration. *Administratio Publica*, 28(2), 191 - 204.
- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q., Khakwani, M., & Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation

- Model. *SAGE Open*, 10(4).
- Nardi, P. (2018). *Doing Survey Research. A Guide to Quantitative Methods* (Vol. 4th). New York: Routledge.
- Nel, D., & Masilela, L. (2020). Open Governances for improved service delivery innovation in South Africa. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 12(1), 33 - 47.
- Nguyen, H. (2022). Opportunities and challenges for quality of human resource in public sector of Vietnam's logistics industry. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(29), 66 - 75.
- Nguyen, T., & Manh, D. (2020). The Determinants of Citizens' Satisfaction of E-Government: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 519-531.
- O'Reilly, S., Healy, J., Murphy, T., & Ó'Dubhghaill, R. (2019). Lean Six Sigma in higher education institutes: an Irish case study. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(4), 948-974.
- Olowo et al. (2020). Social Media: A Modern Tool to Enhance Communication Skills of the Secondary School Principals in Ekiti State. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 16(2), 97-108.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *Estudio sobre la situación actual de la docencia en la educación y formación técnica profesional en Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela*. Quito: UNESCO.
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233–252.
- Osborne, S. (2020). *Public Service Logic. Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. Routledge.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.
- Palmett, A. (2020). Método Deductivo, Inductivo y la Teoría de la Pedagogía Crítica. *Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar*, 3(1), 36-42.

- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Park, J., & Lee, K. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.
- Prasad, B., & Kumar, A. (2022). Citizen Satisfaction with Public Service: What Factors Drive? *Policy & Governance Review*, 6(1), 78-89.
- Pribadi, U. (2021). Bureaucratic reform, public service performance and citizen's satisfaction: The case of Yogarta Indonesia. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 312-326.
- Pribadi, U., & Kim, H. (2021). Impacts of cultural behavior of civil servants on citizens' satisfaction: A survey on licensing services of Indonesian local government agencies. *Journal of Public Affairs*, 22(4).
- Prospel-Santacruz, E., Romero-Morocho, L., & Jaya-Pineda, I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 184-196.
- Psomas, E., Bouranta, N., Koemtzi, M., & Keramida, E. (2020). Determining the impact of service quality on citizens' satisfaction and the role of citizens' demographics. The case of the Greek citizen's service centers. *The TQM Journal*.
- Pumacayo et al. (2019). Responsabilidad social universitaria y la calidad de servicio administrativo. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 9(2).
- Rogger, D. (2018). The Consequences of Political Interference in Bureaucratic Decision Making: Evidence from Nigeria. *World Bank Policy Research Working Paper*(8554).
- Ruiz - Carrasco, M., & Raccanello, K. (2023). Percepción ciudadana del desempeño y capacidades de los servidores públicos del municipio de Tzompantepec, Tlaxcala. *Espacios Públicos*, 24(60).
- Saleem, Q., & Ashiq, M. (2020). The facts of continuing professional development for LIS professionals in Pakistan: a literature review. *The Bottom Line*, 33(3), 263-271.
- Salman, M., Ahmad, S., & Saleem, I. (2020). Employee Competencies as Predictors of Organizational

- Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. *Management and Labour Studies*, 45(4).
- Salman, M., Ganie, S., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
- Sami et al. (2018). Professionalism is the Key to Create Public Value. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 583.
- Schmidt, P., Swanson, K., & Riley, J. (2020). Clinging to Excel as a Security Blanket: Investigating Accountants' Resistance to Emerging Data Analytics Technology. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 17(1), 33–39.
- Schot, E., Tummers, L., & Noordegraaf, M. (2020). Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 332-342.
- Shikova, N. (2020). Competency-Based Management in Public Administration. En A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (págs. 1–6). Springer.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234.
- Suárez-Barraza, M., & Dávila, M. (2020). Kaizen–Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9).
- Sydorenko, V., Shorobura, I., Ponomarenko, A., Dei, M., & Dzhus, O. (2020). Application of technologies of formal and non-formal education for continuous professional development of the modern specialist. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 13(32).
- Szczepaniuk, E., Szczepaniuk, H., Rokick, T., & Klepacki, B. (2020). Information security assessment in public administration. *Computers & Security*, 90.
- Twum, F., & Peprah, W. (2020). The Impact of Service Quality on Students' Satisfaction. *International*

- Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 169-181.
- van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Vasilev, V. (2020). From a Crisis Confidence to Effective Crisis Management in Public Administration. *Knowledge - International Journal*(1), 229 - 232.
- Vogl, T., Seidelin, C., Ganesh, B., & Brigh, J. (2020). Smart Technology and the Emergence of Algorithmic Bureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities. *Public Administration Review*, 80(6), 946-961.
- Wai, J., & Lovett, B. (2021). Improving Gifted Talent Development Can Help Solve Multiple Consequential Real-World Problems. *Journal of Intelligence*, 9(31).
- Wang, Q., Gan, K., Wei, H.-Y., Sun, A.-Q., Wang, Y.-C., & and Zhou, X.-M. (2022). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836>
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114.
- Zamokuhle, M., Nirmala, D., & Omololu, F. (2020). Ethical leadership and the challenge of service delivery in South Africa : a discourse. *TEST Engineering & Management magazine*.
- Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. (2021). The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice. *Public Administration Review*, 82(1), 147-159.

Apéndice A: Instrumento de recolección de datos

A. Datos Generales

Edad

- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

Género

- Masculino
- Femenino
- No binario

Área de atención

- Administración escolar
- Jurídica
- Talento Humano
- Financiero
- TICs
- Planificación

B. Variable: Competencias profesionales

Años de servicio

- Menos de 5 años de servicio
- Entre 5 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Entre 21 y 30 años
- Más de 30 años

Nivel de estudios

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Posgrado (maestría o especialidad)
- Doctorado

Número de cursos de capacitación recibidos al año

- Ninguno al año
- Un curso al año
- Dos cursos al año
- Tres cursos al año
- Más de tres cursos al año

Área de capacitación

- Capacitación técnica
- Capacitación en servicio

Estatus de contratación

- Contrato indefinido

- Contrato ocasional
- Nombramiento de libre remoción
- Nombramiento provisional
- Nombramiento permanente
- Otro

C. Variable: satisfacción ciudadana

Evalúe en una escala del 1 al 7, en donde 1 es “completamente insatisfactorio” y 7 es “completamente satisfactorio, los siguientes criterios:

La profesionalidad del personal que te atendió

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Cómo te trató el personal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La calidad de la información proporcionada por el servidor que te atendió

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La claridad de explicación de la información proporcionada por el servidor

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

El tiempo empleado por el personal que te atendió

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La seguridad de que el procedimiento o requerimiento suyo fue resuelto correctamente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---