

# REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO TENA**  
Tecnología, Innovación y Desarrollo

## **CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO.**

Trabajo de Titulación, presentado como requisito parcial para optar por el Título de Tecnóloga en Administración de empresas mención contabilidad y auditoría.

**AUTORA:** Angélica Daniela Salvador Morales

**DIRECTOR DE TESIS:** Eco. Carina Mendoza Vergara

**Tena - Ecuador**

**2021**



## CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Wilson Ramiro Borja Realpe; Mg. Sc.

**RESPONSABLE DE TITULACIÓN DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA**

De mi especial consideración.

Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y a la vez me permito hacer conocer a su autoridad lo siguiente:

En calidad de Director del Trabajo de Titulación denominado "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO", de autoría de la Srta. **SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA**, con CC. 155004311-9 estudiante de la Carrera de Tecnología en Tecnología en Administración de Empresas Mención Contabilidad y Auditoría del Instituto Tecnológico Superior Tena, **CERTIFICO** que se ha realizado la revisión prolija del Trabajo de Titulación antes citado, de conformidad con lo que establece el Reglamento de Titulación del Instituto Superior Tecnológico Tena dentro del cronograma aprobado, por lo que autorizo su presentación y continuación del proceso de titulación.

Tena, 03 de febrero de 2021

Atentamente;



firmado electrónicamente por:  
**CARINA ELIZABETH  
MENDOZA VERGARA**

Eco. Carina Mendoza Vergara  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR**

Tena, 13 de abril 2021

Los Miembros del Tribunal de Grado abajo firmantes, certificamos que el Trabajo de Titulación denominado **“LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO”**, presentado por la señorita Salvador Morales Angélica Daniela, estudiante de la carrera de Administración de Empresas mención Contabilidad y Auditoría del Instituto Superior Tecnológico Tena, ha sido corregida y revisada; por lo que autorizamos su presentación.

Atentamente;

Ing. Jorge Iván Barahona Bonifaz, Mg.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

Ing. Betty Alexandra Jaramillo Tituaña, Mg

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Ing. Wilson Ramiro Borja Realpe, Msc.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## AUTORÍA

Yo, SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación denominado: LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO y absuelvo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Tena, y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Superior Tecnológico Tena, la publicación de mi trabajo de Titulación en el repositorio institucional- biblioteca Virtual.

AUTORA: SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA

FIRMA:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Angelica S.', with a horizontal line drawn through it.

CÉDULA: 155004311-9

FECHA: Tena, 14 de abril de 2021

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA**, declaro ser autora del trabajo de titulación denominado: **LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO**, como requisito para la obtención del Título de: **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**. Autorizo al Sistema Bibliotecario del Instituto Superior Tecnológico Tena, para que, con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual del Instituto, a través de la visualización de su contenido que constará en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio el Instituto.

El Instituto Superior Tecnológico Tena, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Investigación que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Tena, 14 días del mes de abril del 2021, firma la autora.

AUTORA: Salvador Morales Angélica Daniela

FIRMA:



CÉDULA: 155004311-9

DIRECCIÓN: Archidona, barrio Piedra Grande, Av. Circunvalación y Oriente s/n.

CORREO ELECTRÓNICO: c.angelicasalvador19@outlook.com

CELULAR: 0939009715

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a Dios, por brindarme la oportunidad de vida, salud y sabiduría en estos momentos difíciles que atraviesa el mundo, por ser el pilar fundamental que me permite hoy en día culminar satisfactoriamente esta meta académica.

Con todo mi cariño a mi madre Doris, que gracias a sus sacrificios y amor ha inculcado en mí los valores primordiales para ser una persona correcta, y su fe en mí y mi capacidad me da la fuerza cada día para esforzarme en ser la mejor versión de mí.

A mi hermano Roberto, quién es mi motor principal para progresar, y poder ser una amiga, una guía y una mano para que se apoye y logre sus sueños, y bajo mi experiencia comprenda que somos capaces de comernos el mundo si nos lo proponemos y que nunca estaremos solos.

A mi compañero de vida Wilmer, gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí y estar a mi lado cada vez que desmayo, por trasmitirme sus fuerzas y ánimos de superación, y enseñarme que los designios de Dios son perfectos y él nos pone en los lugares correctos con las personas indicadas para nuestra vida.

**Angélica Daniela Salvador Morales.**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Instituto Superior Tecnológico Tena, mi gratitud por la oportunidad de superación y preparación brindada a los jóvenes de Napo, por los conocimientos impartidos y sobre todo su ardua labor a pesar de las adversidades.

Mi profundo agradecimiento a cada uno de los docentes que compartieron conmigo y mis compañeros sus enseñanzas y conocimientos tanto en la vida profesional como en la personal, especialmente a la Eco. Carina Mendoza, docente entregada a cada clase impartida, gracias por sus consejos, pero sobre todo gracias por la paciencia al revisar constantemente el presente trabajo y a sus valiosas sugerencias que me ayudaron a culminar con tan anhelada meta.

A mi familia y amigos, por la compañía, estímulo y apoyo brindados durante mi etapa de estudios.

**Angélica Daniela Salvador Morales.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

| Contenido.                                              | Pág. |
|---------------------------------------------------------|------|
| PORTADA.....                                            | i    |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....                         | ii   |
| CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....            | iii  |
| AUTORÍA.....                                            | iv   |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR..... | v    |
| DEDICATORIA .....                                       | vi   |
| AGRADECIMIENTO.....                                     | vii  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                              | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                  | xii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                                | xiv  |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                                   | xvi  |
| A. TEMA .....                                           | 1    |
| B. RESUMEN .....                                        | 2    |
| ABSTRACT.....                                           | 3    |
| C. INTRODUCCIÓN .....                                   | 4    |
| 3.1. Problemática .....                                 | 5    |
| 3.1.1. Tema de investigación: .....                     | 5    |
| 3.1.2. Planteamiento del problema:.....                 | 5    |
| 3.1.3. Problema de investigación .....                  | 7    |

|        |                                                           |    |
|--------|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1.4. | Preguntas significativas .....                            | 7  |
| 3.1.5. | Árbol de problemas.....                                   | 7  |
| 3.2.   | Procedimientos.....                                       | 10 |
| 3.3.   | Delimitación de la investigación.....                     | 10 |
| 3.4.   | Importancia del tema.....                                 | 11 |
| D.     | OBJETIVOS .....                                           | 12 |
| 4.1.   | Objetivo General.....                                     | 12 |
| 4.2.   | Objetivos específicos .....                               | 12 |
|        | MARCO LÓGICO .....                                        | 13 |
| E.     | FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                              | 18 |
| 5.1.   | Señalamiento de variables.....                            | 18 |
| 5.1.1. | Categorías fundamentales .....                            | 19 |
| 5.2.   | Administración de personal .....                          | 21 |
| 5.2.1. | Concepto de la administración de personal .....           | 21 |
| 5.2.2. | Objetivos de la administración de personal .....          | 23 |
| 5.2.3. | Origen y desarrollo de la administración de personal..... | 23 |
| 5.2.4. | Función de la administración de personal.....             | 24 |
| a.     | Reclutamiento .....                                       | 26 |
| b.     | Selección del personal.....                               | 30 |
| c.     | Capacitación y desarrollo.....                            | 32 |
| d.     | Desempeño Laboral .....                                   | 33 |

|        |                                                              |    |
|--------|--------------------------------------------------------------|----|
| e.     | Evaluación del desempeño.....                                | 34 |
| f.     | Remuneraciones.....                                          | 35 |
| g.     | Relaciones laborales.....                                    | 36 |
| h.     | Seguridad ocupacional .....                                  | 36 |
| 5.3.   | Servicio .....                                               | 37 |
| 5.3.1. | Cualidades o características de los servicios públicos ..... | 38 |
| 5.3.2. | Pasos de la calidad en el servicio al cliente .....          | 40 |
| 5.3.4. | Dimensiones de la Calidad de Servicios .....                 | 40 |
| 5.3.   | Plan de mejoramiento .....                                   | 42 |
| 5.4.   | Marco legal .....                                            | 44 |
| 5.5.   | Marco conceptual.....                                        | 47 |
| F.     | METODOLOGÍA.....                                             | 49 |
| 6.1.   | Materiales.....                                              | 49 |
| 6.2.   | Ubicación del área de estudio .....                          | 50 |
| 6.3.   | Diseño de metodología asumido .....                          | 53 |
| 6.4.   | Población de investigación.....                              | 57 |
| 6.5.   | Metodología para cada objetivo. ....                         | 60 |
| 6.5.1. | Objetivo 1.....                                              | 60 |
| 6.5.2. | Objetivo 2.....                                              | 61 |
| 6.5.3. | Objetivo 3.....                                              | 61 |
| 6.6.   | Procesamiento de datos .....                                 | 62 |

|        |                                                                                                                                                                 |     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| G.     | RESULTADOS.....                                                                                                                                                 | 64  |
| 7.1.   | Resultados para el primer objetivo.....                                                                                                                         | 64  |
| 7.1.1. | Resultado de la entrevista realizada a la directora del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. 64 |     |
| 7.1.2. | Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. ....                             | 65  |
| 7.2.   | Resultados para el segundo objetivo .....                                                                                                                       | 73  |
| 7.2.1. | Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. ....                             | 73  |
| 7.2.2. | Resultados de las encuestas dirigidas a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. ....                | 80  |
| 7.3.   | Resultados para el tercer objetivo .....                                                                                                                        | 94  |
| 7.3.1. | Elaborar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....                    | 94  |
|        | Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....                                | 94  |
| H.     | DISCUSIONES.....                                                                                                                                                | 118 |
| I.     | CONCLUSIONES .....                                                                                                                                              | 120 |
| J.     | RECOMENDACIONES.....                                                                                                                                            | 122 |
| K.     | BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                                              | 123 |
| L.     | ANEXOS .....                                                                                                                                                    | 128 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz del Marco Lógico .....                         | 14 |
| Tabla 2: Desarrollo y capacitación del personal .....          | 32 |
| Tabla 3: Concepto de servicio y calidad .....                  | 37 |
| Tabla 4: Técnicas de Investigación .....                       | 56 |
| Tabla 5. Población.....                                        | 57 |
| Tabla 6. Población muestra de la investigación .....           | 59 |
| Tabla 7. Misión Institucional .....                            | 66 |
| Tabla 8. Visión Institucional .....                            | 67 |
| Tabla 9. Inducción al personal .....                           | 68 |
| Tabla 10. Conformidad con la administración del personal ..... | 69 |
| Tabla 11. Capacitación y entrenamiento.....                    | 70 |
| Tabla 12. Espacio físico .....                                 | 71 |
| Tabla 13. Procedimientos establecidos .....                    | 72 |
| Tabla 14. Honradez y ética.....                                | 74 |
| Tabla 15. Agilidad del servicio .....                          | 75 |
| Tabla 16. Flexibilidad de la atención .....                    | 76 |
| Tabla 17. Expresión oral .....                                 | 77 |
| Tabla 18. Principios de los funcionarios .....                 | 78 |
| Tabla 19. Frecuencia de usuarios .....                         | 81 |
| Tabla 20. Calificación de la atención .....                    | 82 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 21. Instalaciones de atención .....                              | 83  |
| Tabla 22. Aptitud del personal .....                                   | 84  |
| Tabla 23. Capacitación en atención al cliente .....                    | 85  |
| Tabla 24. Equipos e insumos para atención .....                        | 86  |
| Tabla 25. Tiempo de respuesta.....                                     | 87  |
| Tabla 26. Tiempos de los trámites .....                                | 88  |
| Tabla 27. Accesibilidad del personal .....                             | 89  |
| Tabla 28. Empatía del personal.....                                    | 90  |
| Tabla 29. Medios de calificación del servicio.....                     | 91  |
| Tabla 30. Experiencia de los usuarios.....                             | 92  |
| Tabla 31. Medios electrónicos .....                                    | 93  |
| Tabla 32. Medición de la satisfacción e importancia del servicio ..... | 144 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Árbol de Problemas.....                                       | 9  |
| Gráfico 2. Categorías Fundamentales .....                                | 19 |
| Gráfico 3. Constelación de ideas de las variables .....                  | 20 |
| Gráfico 4. Origen y desarrollo de la administración de personal.....     | 24 |
| Gráfico 5. La estructura funcional de la administración de personal..... | 26 |
| Gráfico 6. Proceso de la selección del personal.....                     | 31 |
| Gráfico 7. Pasos para la calidad de servicio al cliente .....            | 40 |
| Gráfico 8. Planimetría del Cantón Archidona.....                         | 51 |
| Gráfico 9. Ubicación geográfica del GAD- Municipal de Archidona. ....    | 52 |
| Gráfico 10. Misión Institucional .....                                   | 66 |
| Gráfico 11. Visión Institucional.....                                    | 67 |
| Gráfico 12. Inducción al personal .....                                  | 68 |
| Gráfico 13. Conformidad con la administración del personal .....         | 69 |
| Gráfico 14. Capacitación y entrenamiento.....                            | 70 |
| Gráfico 15. Espacio físico .....                                         | 71 |
| Gráfico 16. Procedimientos establecidos .....                            | 72 |
| Gráfico 17. Honradez y ética .....                                       | 74 |
| Gráfico 18. Agilidad del servicio .....                                  | 75 |
| Gráfico 19. Flexibilidad de la atención .....                            | 76 |
| Gráfico 20. Expresión oral .....                                         | 77 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 21. Principios de los funcionarios.....      | 78 |
| Gráfico 22. Frecuencia de usuarios.....              | 81 |
| Gráfico 23. Calificación de la atención.....         | 82 |
| Gráfico 24. Instalaciones de atención .....          | 83 |
| Gráfico 25. Aptitud del personal.....                | 84 |
| Gráfico 26. Capacitación en atención al cliente..... | 85 |
| Gráfico 27. Equipos e insumos para atención.....     | 86 |
| Gráfico 28. Tiempo de respuesta .....                | 87 |
| Gráfico 29. Tiempos de los trámites .....            | 88 |
| Gráfico 30. Accesibilidad del personal.....          | 89 |
| Gráfico 31. Empatía del personal.....                | 90 |
| Gráfico 32. Medios de calificación del servicio..... | 91 |
| Gráfico 33. Experiencia de los usuarios.....         | 92 |
| Gráfico 34. Medios electrónicos .....                | 93 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Oficio de solicitud de autorización dirigido al alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....                              | 128 |
| Anexo 2. Oficio de autorización para realizar el trabajo de investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Archidona.....                   | 129 |
| Anexo 3. Oficio de solicitud de información al responsable del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona..... | 130 |
| Anexo 4. Entrevista realizada a la responsable del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona.....               | 131 |
| Anexo 5. Encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....                                                        | 135 |
| Anexo 6. Encuesta a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....                                                              | 139 |
| Anexo 7. Modelo de encuestas de satisfacción del servicio propuesto por la Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público.....                      | 143 |
| Anexo 8. Fotografías.....                                                                                                                                       | 145 |

**A. TEMA**

**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO.**

## B. RESUMEN

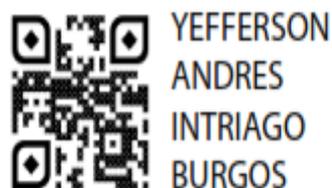
La investigación se centró en determinar cómo influye la administración de personal administrativo en la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, institución pública que por su naturaleza tiene como actividad principal la atención a la ciudadanía, en base a lo cual se orientó la investigación en determinar las falencias de la institución con respecto a la calidad de servicio que se presta a los usuarios y a partir de ellas establecer una solución mediante la generación de estrategias enfocadas en mejoramiento del servicio a los usuarios. El aporte fundamental del trabajo parte de la información bibliográfica que contribuyó con conceptos relevantes que permiten la comprensión de la administración de personal, calidad y el servicio, como técnica principal de recolección de datos se aplicaron encuestas a los grupos de enfoque los cuales se conformaron de los funcionarios y los usuarios de la municipalidad, de esta manera se obtuvo información primaria que permitió identificar las áreas problemáticas en el servicio como: inexistencia de herramientas para la atención al usuario, falta de capacitación en atención y mecanismos de medición de la satisfacción de los usuarios, lo cual se ve reflejado en la insatisfacción de los usuarios quienes frente al cuestionamiento: ¿Usted como usuario cómo calificaría la atención brindada por parte de los funcionarios del GADM de Archidona?; se manifestaron de la siguiente manera: el 53% considera es regular, el 17% término medio, un 12% califica la atención como muy buena, mientras que un 10% como excelente y el 8% considera que la atención es mala.

**Palabras clave:** Administración, personal, servicio, calidad, usuarios, investigación, plan, estrategia, mejoramiento.

## ABSTRACT

The research focused on determining how the administration of administrative staff influences the quality of services of the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, a public institution that by its nature has as its main activity the attention to citizenship, based on which the research in determining the shortcomings of the institution with respect to the quality of service provided to users and based on them to establish a solution through the generation of strategies focused on improving the service to users. The fundamental contribution of the work is based on the bibliographic information that contributed with relevant concepts that allow the understanding of the administration of staff, quality and service, as the main data collection technique, surveys were applied to the focus groups which were made up of officials and users of the municipality, in this way, primary information was obtained that allowed the identification of problem areas in the service such as: lack of tools for customer service, lack of training in care and mechanisms for measuring customer satisfaction. users, which is reflected in the dissatisfaction of users who, when faced with the question: How would you, as a user, rate the care provided by the Archidona GADM officials? They were manifested as follows: 53% consider it to be regular, 17% average, 12% rate the care as very good, while 10% as excellent and 8% consider the care to be poor.

**Keywords:** Administration, staff, service, quality, users, research, plan, strategy, improvement.



BA. Yefferson Intriago Burgos

ID. 1313123976

**Teacher of English Center of IST Tena.**

## C. INTRODUCCIÓN

El personal, el elemento humano, es el común detonador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos (Reyes Ponce, 2007); con la premisa expuesta se puede afirmar que el principal pilar de movimiento dentro de una empresa o institución es el elemento humano, el cual permite que se lleve a cabo las actividades y objetivos de una organización, si éste carece de habilidades y capacidades necesarias para desarrollar adecuadamente sus funciones, causa deficiencias en los procesos organizacionales; es de ahí de donde parte la importancia de una adecuada administración del personal enfocada en la valorización de sus habilidades, conocimientos, talentos y actitudes.

Las instituciones gubernamentales con el fin de cumplir los objetivos planteados y alcanzar la excelencia en la gestión, promueven el fortalecimiento del talento humano a través de la capacitación para fomentar una cultura de compromiso de servicio a la sociedad (Astudillo Ordóñez, Ortiz Torres, & Reinoso Astudillo, 2016); el servidor público tiene la labor de prestar un servicio de calidad que permita a la institución ir acorde con las misiones del Estado, el Plan de Desarrollo Nacional planteado por el actual gobierno manifiesta la importancia de impulsar el desarrollo del talento humano de los servidores públicos y fomentar una mirada estratégica, técnica y pertinente, que permitan el bienestar de la ciudadanía mediante la articulación de mecanismos administrativos eficientes.

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal de estudio determinar cómo influye la administración del personal en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, provincia de Napo.

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2018) en su portal web en la publicación titulada “Calidad de servicios” afirma que los servicios públicos de calidad son el mejor medio para construir sociedades sostenibles, equitativas y

democráticas y que el reto actual de los procesos de mejora de la calidad en la administración pública, no se centra en los objetivos estratégicos, la gestión y control de los procesos internos, sino en mejorar la calidad desde la demanda de los ciudadanos.

En las instituciones públicas como son los Gobiernos Autónomos Descentralizados, quienes prestan servicios a la ciudadanía en general, tienen claro que sus esfuerzos están orientados a poner énfasis en la forma que se administra el personal y la interacción con sus usuarios, puesto que es un punto que juega un papel trascendental al momento de medir la calidad de sus servicios.

### **3.1. Problemática**

#### **3.1.1. Tema de investigación:**

La administración de personal y su influencia en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, provincia de Napo.

#### **3.1.2. Planteamiento del problema:**

#### **Contextualización**

En la publicación de Tejada Zabaleta, Alonso (2003) denominada “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias” realizada en Barranquilla, Colombia, señala que los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por proceso, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistemática en las organizaciones a probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.

En el mundo actual, el objetivo de toda empresa gira entorno a la mejora de sus niveles de productividad en base a la calidad de los servicios prestados, es decir, buscan ser dentro del mercado más eficaces, eficientes y competitivas; además mostrando un gran interés en su recurso humano.

La base mediante la cual se maneja el trabajo de un funcionario de una dependencia pública es el prestar servicios que beneficien a la ciudadanía con base a sus derechos, por ello es necesario que en el servicio público exista una capacitación continua que permita un impacto positivo en los usuarios, una eficiencia en el manejo de recursos y que fortalezca las áreas de interés público.

La administración del personal juega un rol relevante en la calidad de funcionarios que prestan sus servicios, puesto que la carencia de empatía y habilidad de servicio debe ser identificada previo a la contratación de un elemento, contar con seguimiento una vez que forma parte de la institución, mejorada en base a los avances tecnológicos y motivada para generar un ambiente de trabajo óptimo; que permita desarrollar una cultura de servicio público de calidad con calidez.

La ciudadanía, como usuarios directos de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, son críticos del retraso y calidad en la atención de los funcionarios públicos de dicha dependencia, lo cual causa insatisfacción en la colectividad.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una vida “un servicio público meritocrático, profesional, ético y transparente constituye uno de los componentes claves para la administración pública democrática orientada hacia la ciudadanía no como simples usuarios o clientes del Estado, sino como sujetos de derechos y deberes, y agentes corresponsables de su realización.”

La calidad en la prestación de servicios en entidades públicas está estrechamente ligada a la capacidad de una entidad para implementar sistemas de gestión, emplear estrategias y nuevas tecnologías de la información y comunicación; enfocando esfuerzos en determinar cómo se está administrando al personal para la consecución de los objetivos de la institución y si se está generando

una correcta administración enfocada a las necesidades de la organización y la generación de una atención de calidad.

### **3.1.3. Problema de investigación**

¿De qué manera la administración de personal influye en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, provincia de Napo?

### **3.1.4. Preguntas significativas**

- ¿Cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona con un departamento específico para la administración de personal?
- ¿Maneja alguna normativa, política o manual, en el cual los trabajadores cuenten con lineamientos para sus funciones?
- ¿Son importantes los trabajadores dentro de la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona?
- ¿Qué alternativas de acción permitirá la mejora de la administración del talento humano y su influencia en la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona?

### **3.1.5. Árbol de problemas**

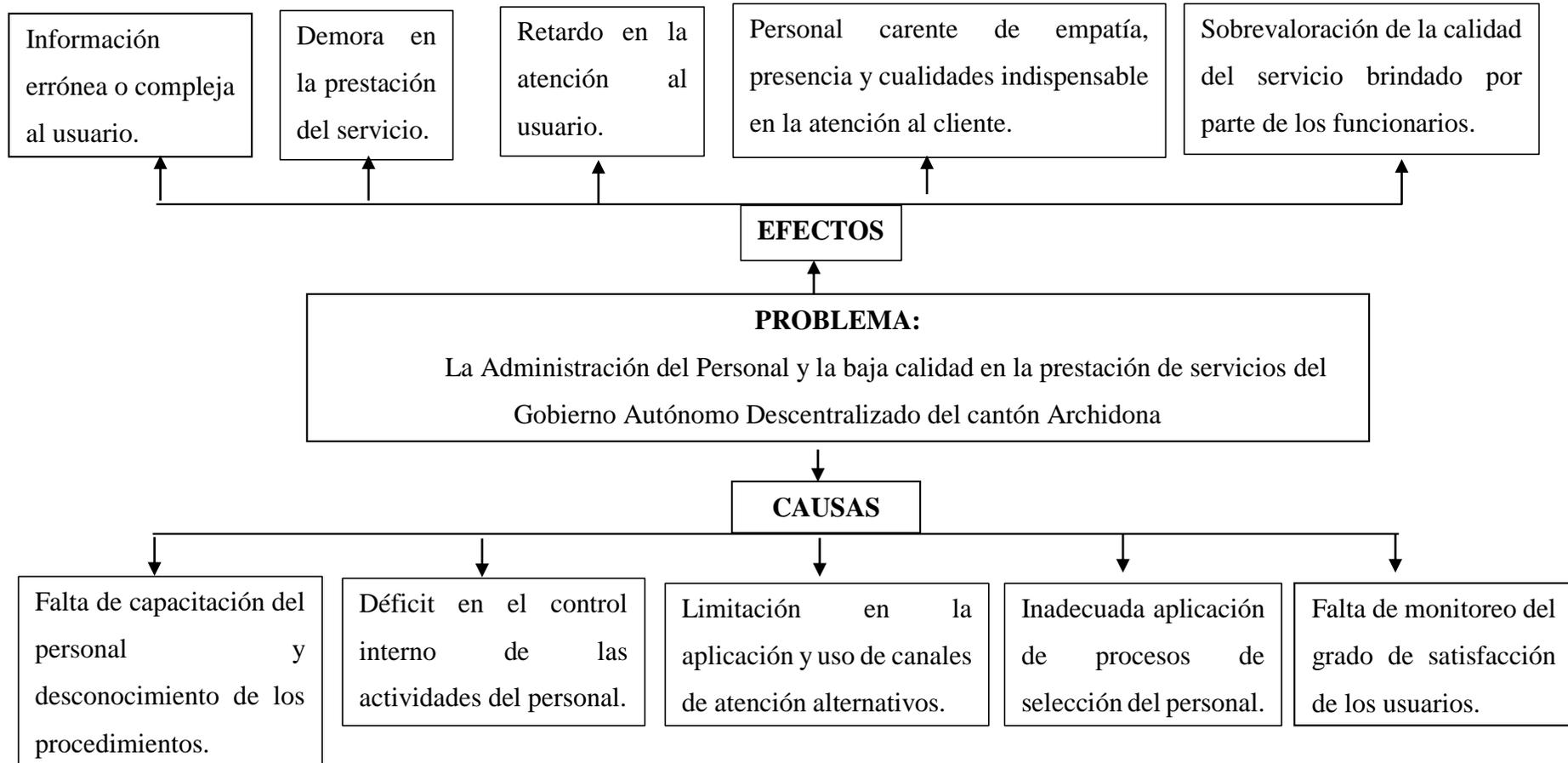
De acuerdo con los autores Martínez & Fernández (2008) un árbol de problema es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

El árbol de problemas permite al investigador identificar y estructurar el problema principal del tema de estudio, detectando las causas y efectos que se originen del mismo, con la finalidad de obtener una imagen de los puntos claves a atacar dentro de la investigación en curso y permite expresar el problema en un diagrama sencillo y de lectura global.

Esta herramienta se compone de un tronco en el cual se establece el problema, raíces en las cuales se encuentran las causas que originan el problema y en las ramas o copas se encuentran los efectos que se produce a partir de la existencia del problema estas últimas tienen que tener relación directa con las causas expuestas.

## Árbol de Problemas

Gráfico 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Angélica Daniela Salvador Morales (2020)

### **3.2. Procedimientos**

El procedimiento del presente trabajo de investigación se realizó mediante un diseño no experimental, utilizando técnicas de recopilación de información bibliográficas para elaborar el marco teórico, utilizando como principales fuentes de información libros, revistas y trabajos que tienen relación directa a las variables investigadas; además se realizó la observación y acercamiento directo con los fenómenos de estudio (trabajadores y usuarios) y situaciones existentes dentro del entorno, lo cual permitió crear una relación directa entre lo teórico y situación actual, poniendo en evidencia la preponderancia de problema existente.

### **3.3. Delimitación de la investigación**

**Temporalmente**, la investigación tendrá un lapso de nueve meses, desde mayo de 2020 a enero del año 2021.

**En lo que al espacio físico se refiere**, el trabajo investigativo a realizar se efectuará en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, ubicado en la Av. Napo y Transversal 15, cantón Archidona, provincia de Napo.

**Las unidades de observación**, dentro de la ejecución del trabajo de titulación se involucrarán a los siguientes sujetos:

- Personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.
- Usuarios de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **3.4. Importancia del tema**

La importancia de toda investigación radica en que representa un medio para obtener nuevos conocimientos y resolver problemas que permitan el avance positivo de la sociedad y a la vez influir en los grupos de estudios con el fin de mejorar la calidad de vida de los mismos.

La perspectiva laboral actualmente se encuentra en una evolución donde ya nos es suficiente solo perspicacia, preparación y la experiencia de los trabajadores, sino también cómo estos manejan su conducta, carácter y tiempos, además de cómo es su comportamiento con los demás, considerando el papel protagónico del cliente o usuarios, bajo la primicia de que son quienes siempre van a tener la razón, por lo que es indispensable no solo contar con los conocimientos sino también con la habilidad de prestar un servicio de atención adecuado, para lo cual es necesario estar capacitados en relaciones humanas, para poder construir capacidades que permitan la interrelación correcta y una efectiva comunicación.

La investigación tuvo como propósito el detectar las falencias en el campo de la atención a los usuarios de los servidores que laboran en las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Archidona, y mediante ello se propuso estrategias orientadas a que a la institución logre desarrollarse en un ámbito más competitivo y que sus miembros obtengan un crecimiento laboral efectivo, permitiendo llegar con mayor facilidad a la ciudadanía, atendiendo sus necesidades y con lo se busca una fluidez en la prestación de servicios, disminuir tiempos y efectivizar el uso de recursos.

El impacto que se espera de la propuesta sería positivo con su implementación, con la capacitación a los funcionarios se consigue influir en los usuarios y obtener un mayor grado de satisfacción de ellos y esto aporta en la consecución de objetivos administrativos de la institución, porque como se planteó los clientes o usuarios son una parte importante para cualquier empresa y/o entidad y con mayor relevancia en el sector público, puesto que este sector está al servicio directo a la ciudadanía, por ende una ciudadanía satisfecha expone una cultura de calidad e importancia institucional.

## **D. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Determinar cómo influye la administración de personal administrativo en la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Investigar la situación de la administración de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.
- Determinar la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.
- Proponer estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

## MARCO LÓGICO

Es imperante tener clara la distinción entre lo que es Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología del Marco Lógico de acuerdo con Ortegón, Pacheco, & Prieto (2015) contempla el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima, esta herramienta tiene como producto el Matriz del Marco Lógico la cual es utilizada para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos, su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004).

La elaboración de la matriz representa el pilar de un proyecto puesto que por medio de ella el investigador podrá realizar continuamente una evaluación y seguimiento en el avance de las investigaciones y trabajos que se realicen para cumplir los objetivos planteados en la misma, para la realización de la matriz del marco lógico es necesario contemplar los aspectos que conforman su estructura, la cual presenta una forma de matriz de 4 x 4 ( 4 columnas y 4 filas); las columnas están formadas por el resumen narrativo de los objetivos y las actividades, indicadores verificables objetivamente, medios de verificación y los supuestos, mientras que en sus filas encontraremos: Fin (impacto), Propósito (efecto directo), Componentes (productos u objetivos) y Actividades necesarias para cumplir con las necesidades de la investigación.

Tabla 1. Matriz del Marco Lógico

|                  | <b>Resumen de objetivos</b>                                                                                                                                                                   | <b>Indicadores Verificables<br/>Objetivamente</b>                                                                                   | <b>Medios de Verificación</b>                                                                                                                                       | <b>Supuestos</b>                                                                                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FIN</b>       | La administración de personal y su influencia en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, provincia de Napo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del trabajo de investigación en el periodo mayo 2020-enero de 2021.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del proyecto de titulación.</li> </ul>                                                                        | Trabajo de titulación elaborado y defendido.                                                                |
| <b>PROPÓSITO</b> | Determinar cómo influye la administración de personal administrativo en la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los servicios en el GADM de Archidona.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño de los funcionarios, basado en la medición de la satisfacción de la atención brindada.</li> </ul> | Ejecución adecuada de la propuesta que se genere en el desarrollo del proyecto por parte de la institución. |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPONENTE 1</b> | Investigar la situación de la administración de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al responsable del departamento de Talento Humano.</li> <li>• 113 encuestas a los funcionarios de la entidad.</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo</li> <li>• Aplicación de la entrevista.</li> <li>• Aplicación de encuestas.</li> <li>• Tabulación e interpretación de resultados.</li> </ul>                       | De acuerdo a la información generada se logra el cumplimiento del 100% del objetivo 1. |
| <b>ACTIVIDAD</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el tema poblacional y muestral.</li> <li>2. Entrevistar al responsable del departamento de talento humano, para determinar el manejo del personal bajo su dirección.</li> <li>3. Aplicar la encuesta a los funcionarios, con el fin de establecer la perspectiva de la administración</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de internet para información bibliográfica de la población y muestra e identificación de la metodología, elaboración de entrevista y encuestas con costo \$21,50 mensuales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista realizada al responsable del departamento de talento humano.</li> <li>• Tabulación e interpretación de los resultados de las 113 encuestas aplicadas.</li> </ul> | De acuerdo a la información generada se logra el cumplimiento del 100% del objetivo 1. |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                       |                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | del personal y la calidad de los servicios brindados.                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                       |                                                                                        |
| <b>COMPONENTE 2</b> | Determinar la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 113 encuestas dirigidas al personal de GADM de Archidona</li> <li>• 341 encuestas dirigidas a los usuarios de GADM de Archidona</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo</li> <li>• Aplicación de encuestas</li> <li>• Tabulación e interpretación de resultados.</li> </ul> | De acuerdo a la información generada se logra el cumplimiento del 100% del objetivo 2. |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | Realizar encuestas al personal administrativo y a los usuarios de los servicios del GADM de Archidona, con la finalidad de conocer sus percepciones sobre la calidad de los servicios recibidos por parte de los funcionarios de la municipalidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de internet para información bibliográfica de la población y muestra e identificación de la metodología y elaboración de la encuesta con costo \$ 21, 50 mensuales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación e interpretación de los resultados de las 454 encuestas aplicadas.</li> </ul>                     | De acuerdo a la información generada se logra el cumplimiento del 100% del objetivo 2. |

|                     |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPONENTE 3</b> | Proponer estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de mejoramiento del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del plan de mejoramiento del servicio a los usuarios del GADM del Cantón Archidona.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del 100% del objetivo 3.</li> </ul>                            |
| <b>ACTIVIDADES</b>  | Mediante el análisis de la información recolectada en el desarrollo de los objetivos anteriores, establecer estrategias que permitan incrementar la productividad del personal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias que permitan mejorar la calidad de prestación de servicios enfocados en las debilidades detectadas mediante la investigación realizada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del plan de mejoramiento del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.</li> </ul> | Ejecución adecuada de la propuesta que se genere en el desarrollo del presente proyecto por parte de la institución. |

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

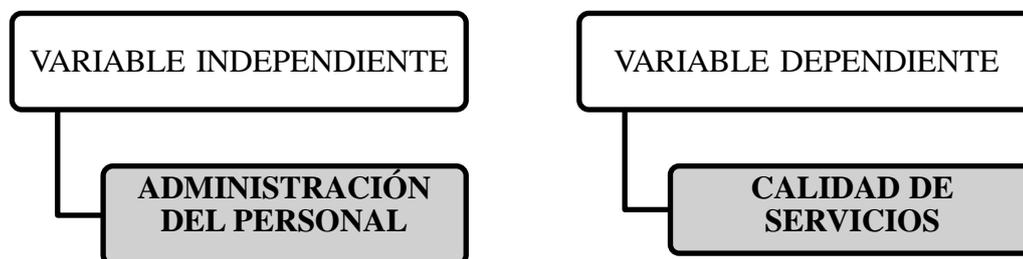
## E. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1. Señalamiento de variables

Las variables en un estudio de investigación constituyen todo aquello que se mide, la información que se recolecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales se especifican en los objetivos. Su selección es esencial de los protocolos de investigación (Villasís Keever & Miranda Novales, 2016); para la investigación se identificaron dos tipos de variables las cuales son independiente y dependiente.

De acuerdo con las autoras Carballo Barcos & Guelmes Valdés (2016) las variables independientes son aquellas que se manipulan por el investigador para explicar, describir o transformar el objeto de estudio a lo largo de la investigación, mientras que las variables dependientes son aquellas que se modifican por la acción de la variable independiente

Las variables independientes y dependientes identificadas en el trabajo de investigación son:

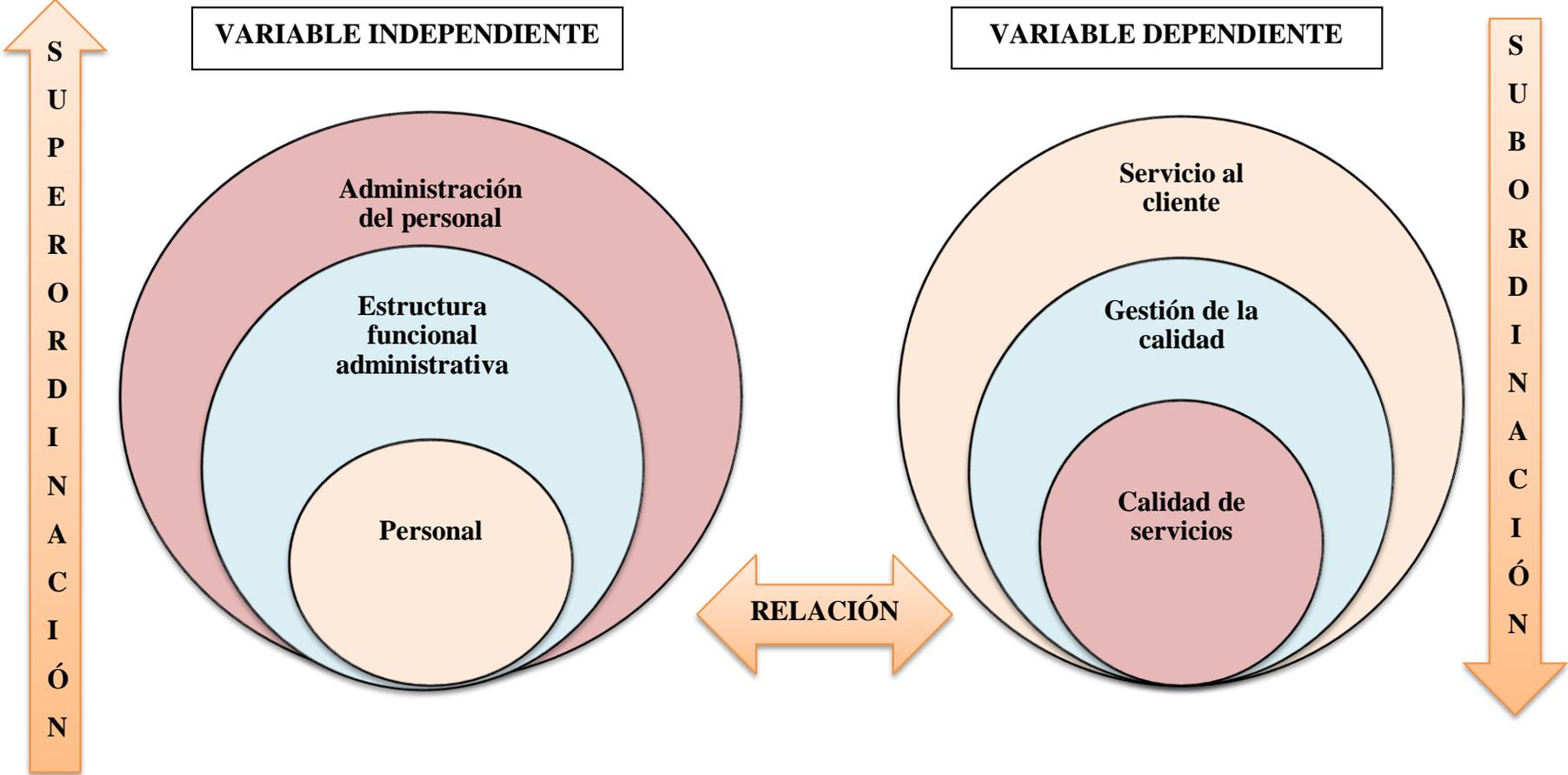


Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

Mediante la identificación de las variables de investigación que conforman el estudio, se realizó la conceptualización teórica de las variables con base a su concepción universal o general, lo cual permitió establecer las relaciones causa y efecto entre las variables y determinar la correlación dentro del campo de estudio.

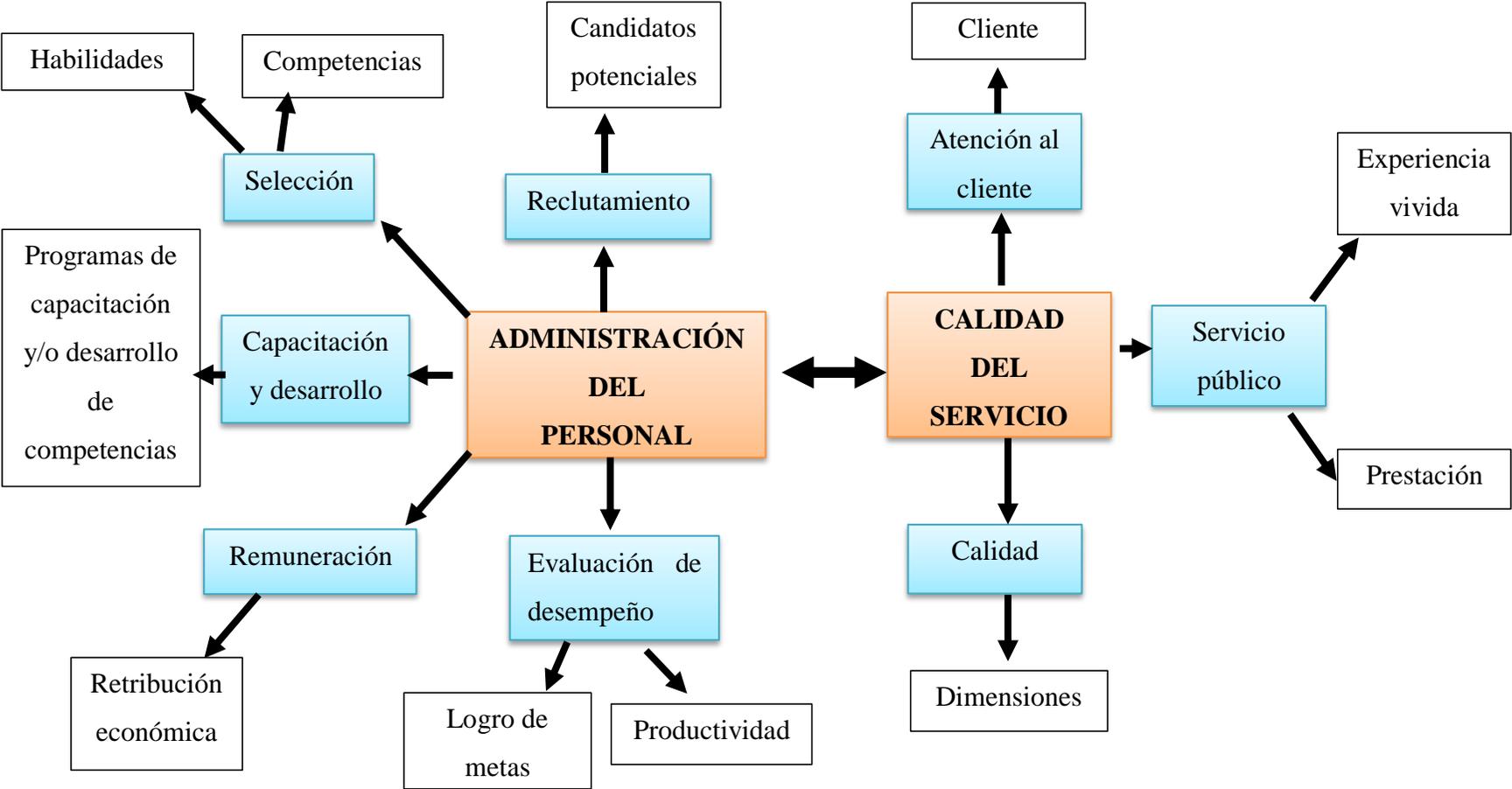
5.1.1. Categorías fundamentales

Gráfico 2. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

Gráfico 3. Constelación de ideas de las variables



Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

## **5.2. Administración de personal**

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, más valioso en toda sociedad (Cruz, 2012).

Dentro de las empresas u organizaciones contamos con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, este último posicionándose como el activo más valioso, de quien depende el manejo, utilización, aprovechamiento y funcionamientos de los demás recursos, es el eje integrador de quien depende el movimiento de una organización; al ser de suma importancia requiere una atención especial, mediante la cual se logre un ambiente dinámico y efectivo de desarrollo de actividades empresariales.

### **5.2.1. Concepto de la administración de personal**

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessle & Varela Juárez, 2011).

De acuerdo con Chiavenato (2009) la administración de los Recursos Humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas estas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

El modo en que se administra al personal, no solo se emplea a favor de las empresas u instituciones, también se busca con ella la estabilidad laboral de los colaboradores. La administración del personal permite orientar los esfuerzos de una organización en una misma dirección para la consecución de metas y objetivos,

generando un ambiente organizacional armonioso para el óptimo desenvolvimiento del personal. Es importante recalcar que los términos Administración de Personal o de Recursos Humanos, son usados con el mismo concepto y éstos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las actividades, métodos y técnicas adecuadas a la función de personal.

Peralta (2013) manifiesta que la administración de recursos humanos es necesaria en una organización para desarrollar habilidades y aptitudes, y para lograr un funcionamiento óptimo. La evolución de las empresas también depende de la organización que se genere todos los días.

Toda empresa basa su funcionamiento en los seres humanos, la mano de obra, su capital humano, puesto que ellos son quienes mediante su trabajo y esfuerzo mutuo permiten orientar y cumplir con las actividades de las organizaciones; el éxito de estas depende de los que hacen y como lo hacen sus trabajadores, ya que solo mediante las personas los otros recursos pueden ser empleados en búsqueda del alcance de objetivos.

Con lo expuesto, se definirá a la Administración de Personal como un conjunto de procedimientos administrativos destinados al correcto manejo del personal que busca la integración, fortalecimiento y entrenamiento de las habilidades del personal encaminado a la mejora de las funciones y niveles de productividad.

Una correcta administración de personal sumada a la actualización y renovación de los procesos con base a las nuevas tecnologías propicia un espacio de mayor productividad en espacio y tiempo, frente a la dirección del personal es importante contar con una figura de liderazgo y motivación presente y activa, permitiendo ofrecer un personal cálido y empático al servicio de los usuarios de servicios.

### **5.2.2. Objetivos de la administración de personal**

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas transnacionales (Alfaro, 2012).

La Administración de Personal tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

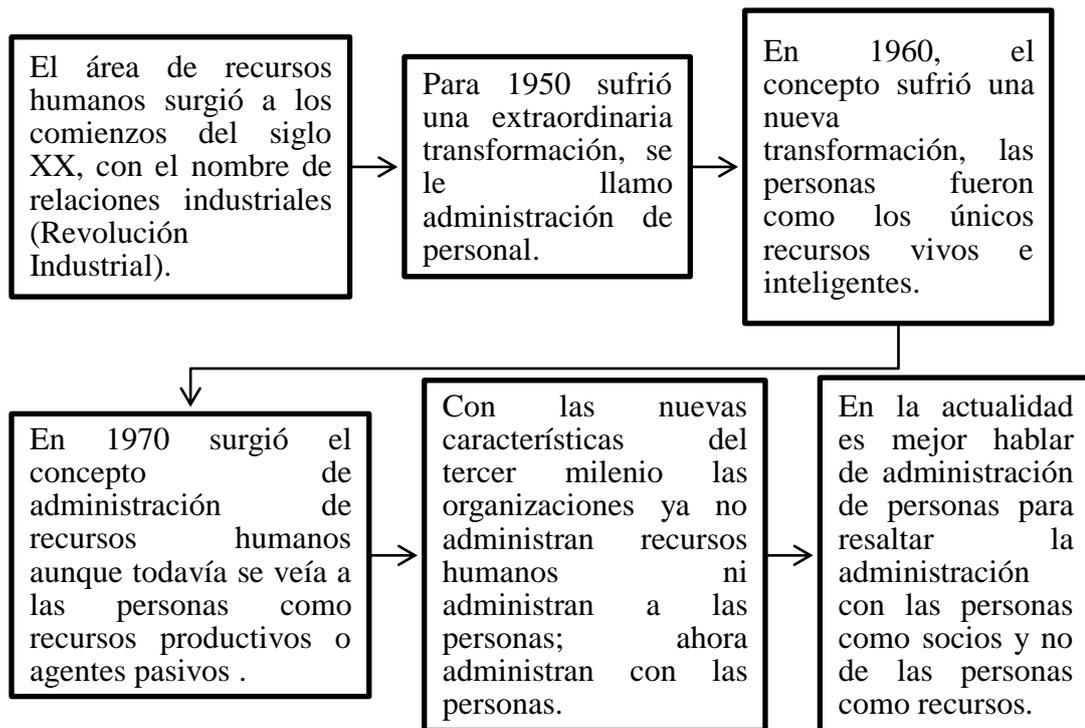
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos (Rodríguez, 2007).
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales (Alfaro, 2012).

Tanto dentro del sector privado como público el personal es el principal motor de las actividades desempeñadas diariamente, mediante sus esfuerzos se logra la consecución de objetivos, para conseguir un rendimiento eficaz del personal enfocado a los dos objetivos expuestos anteriormente, es relevante conseguir el destino de recursos económicos para el bienestar físico, de seguridad y psicológico de sus colaboradores, lo mismo que se verá reflejado en una mejor calidad de los productos o servicios que se ofertan.

### **5.2.3. Origen y desarrollo de la administración de personal.**

En base a lo descrito por el autor Chiavenato (2011) se presenta la siguiente línea de tiempo:

Gráfico 4. Origen y desarrollo de la administración de personal



**Fuente:** Chiavenato (2011)

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

#### 5.2.4. Función de la administración de personal

La función de la administración de personal no solo se delimita a ser una actividad de manejo burocrático, sino también tiene como función el desempeñar actividades de planificación, monitoreo y superación en directo contacto con los trabajadores.

Para Cruz (2012), la función de recursos humanos consiste en lograr seis propósitos esenciales:

1. Definir qué personal es el que requiere la organización.
2. Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
3. Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
4. Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.

5. Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
6. Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

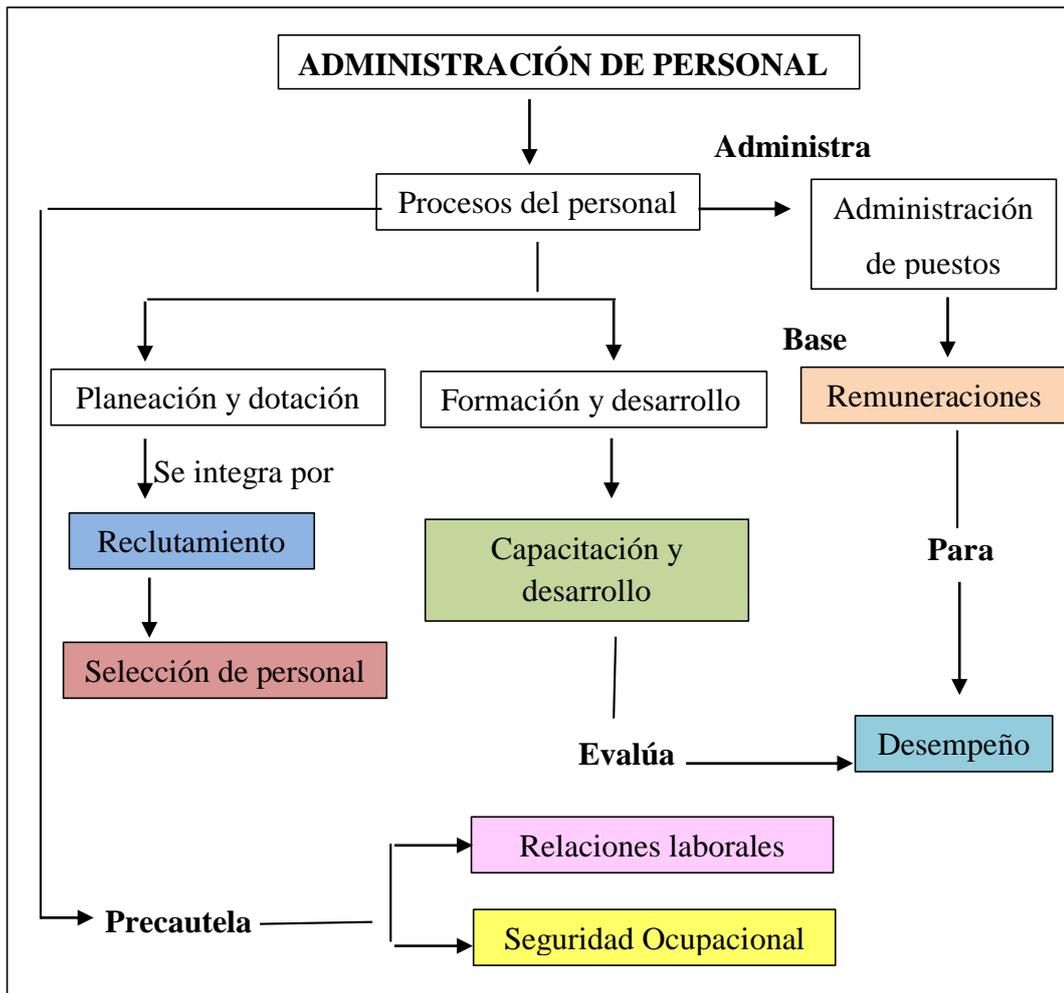
Es de suma importancia la relación que entrelaza entre una entidad y su personal, siendo la más importante e inquebrantable, sin ella se produce un desequilibrio, por ello la correcta aplicación de los procesos enfocados a los seis propósitos antes descritos permiten alcanzar un ambiente de convivencia óptimo tanto para la entidad y sus objetivos, como para el personal y sus aspiraciones; el ajuste de estos se verá reflejado en la superación y prestigio en el entorno externo.

Riquelme (2019) expone que en este proceso administrativo se cumplen las funciones de todo proceso administrativo como son: planeación, organización, desarrollo, coordinación y control, específicamente relacionado a administrar eficaz y efectivamente todo el talento humano que dispone la organización, a fin de garantizar el desempeño óptimo de los individuos. Las empresas, organizaciones e instituciones requieren de personal idóneo para el manejo de cada uno de los procesos y actividades que ellos llevan a cabo para su funcionamiento.

La palabra estructura hace referencia a la distribución de las partes de un todo, su orden y relación entre sí permiten el correcto funcionamiento de un sistema, la estructura se crea a partir de necesidades, las cuales al ser cubiertas permiten una correcta fluidez en cualquier proceso adaptado. Con base al concepto de estructura, la administración de personal requiere de una, para poder establecer un correcto proceso, con el cual las entidades logran establecer los perfiles correctos del personal que requieren incorporar para cubrir sus necesidades, el mal uso o incorrecta aplicación de una estructura causaría problemas a futuro, puesto que se verá afectado el trabajo se ofrece a terceros bajo el nombre de una empresa o institución.

La estructura funcional que cumple la administración de personal la encontramos descritas en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. La estructura funcional de la administración de personal



Fuente: (Baltazar & Martínez, 2012)

### a. Reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2007).

Hoy en día el proceso del reclutamiento se ha vuelto uno de los aspectos más relevantes, puesto que se expone los perfiles requeridos para ocupar los diferentes puestos, en los cuales se busca a parte de conocimiento obtenido por

estudios, la actualización de los candidatos, la adaptación con las nuevas tecnologías. Dentro del sector público es indispensable buscar perfiles que permita incorporar personas adecuadas y comprometidas con el servicio social.

De acuerdo con Dessle & Varela Juárez (2011) el proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

- **Fuentes de Reclutamiento.**

El reclutamiento de personal comporta un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Aiteco Consultores, 2019).

El principal propósito del reclutamiento es atraer candidatos que cumplan con las actitudes y aptitudes que busca la entidad, y con ello facilita la selección del nuevo personal, lo que permite ahorrar tiempo en los procesos de selección, pronta ocupación de cargo vació haciendo que no se retrasen u acumulen trabajos. Para ello es importante tener muy en claro lo que se busca y anhela encontrar en los nuevos talentos humanos que se pretende incorporar a las filas de trabajo.

## **1. Fuente Externas**

Cuando las vacantes no logran ser llenadas dentro de la empresa, se identifican candidatos el entorno externo, es decir, que no forman parte de la entidad previamente.

Para Chiavenato (2011) el reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, menciona los más comunes:

- Los candidatos se presentan espontáneamente.
- Los referenciados por parte de los funcionarios de la empresa.
- Aquellos que leen carteles o avisos.
- Mediante contactos con el sindicato u organizaciones gremiales.
- Los contactos con otras empresas por intercambio de información.
- Los avisos en periódicos y revistas.

## **2. Fuentes Internas**

Cuando las vacantes son cubiertas con el personal disponible de la empresa, es decir, la empresa opta por una reubicación del personal, dentro de este proceso se puede considerar realizar:

- Transferencia de personal
- Ascensos o promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Esta fuente de reclutamiento permite que el personal mantenga presente que la superación, esfuerzo y dedicación en su trabajo refleja un progreso dentro de una entidad, haciéndolos sentir que estas actitudes son valoradas por los dirigentes

y generando un ambiente de motivación interna del personal. es recomendable ante la presencia de la necesidad de un nuevo elemento tomar en cuenta primero lo que ya disponemos dentro de la organización.

- **El reclutamiento en las Administraciones Públicas**

Bretones & Rodríguez (2008) manifiestan que los procesos de selección en las Administraciones Públicas deben seguir los mismos criterios generales que en otro tipo de organizaciones, aunque teniendo en cuenta las distintas normativas legislativas específicas que regulan este tipo de organizaciones.

En nuestro país el reclutamiento y selección del personal está regido por la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, aplicando el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público y el Subsistema de selección de personal cuyo objetivo descrito en el artículo número uno de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal manifiesta: “establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes.

El reclutamiento es el primer acercamiento que una entidad mantiene con sus futuros colaboradores, por ello es primordial dejar en claro cuáles son las expectativas organizacionales con respecto al personal que desea integrar, es un estado de comunicación abstracta, si este proceso no logra promulgar este deseo se puede crear una brecha de información entre la entidad y los potenciales postulantes.

## **b. Selección del personal**

La selección del personal es el paso consecuente del reclutamiento del personal, en este se pretende realizar una observación exhaustiva de los prototipos de personal que se desea integrar a la institución y elegir al o a los mejores candidatos.

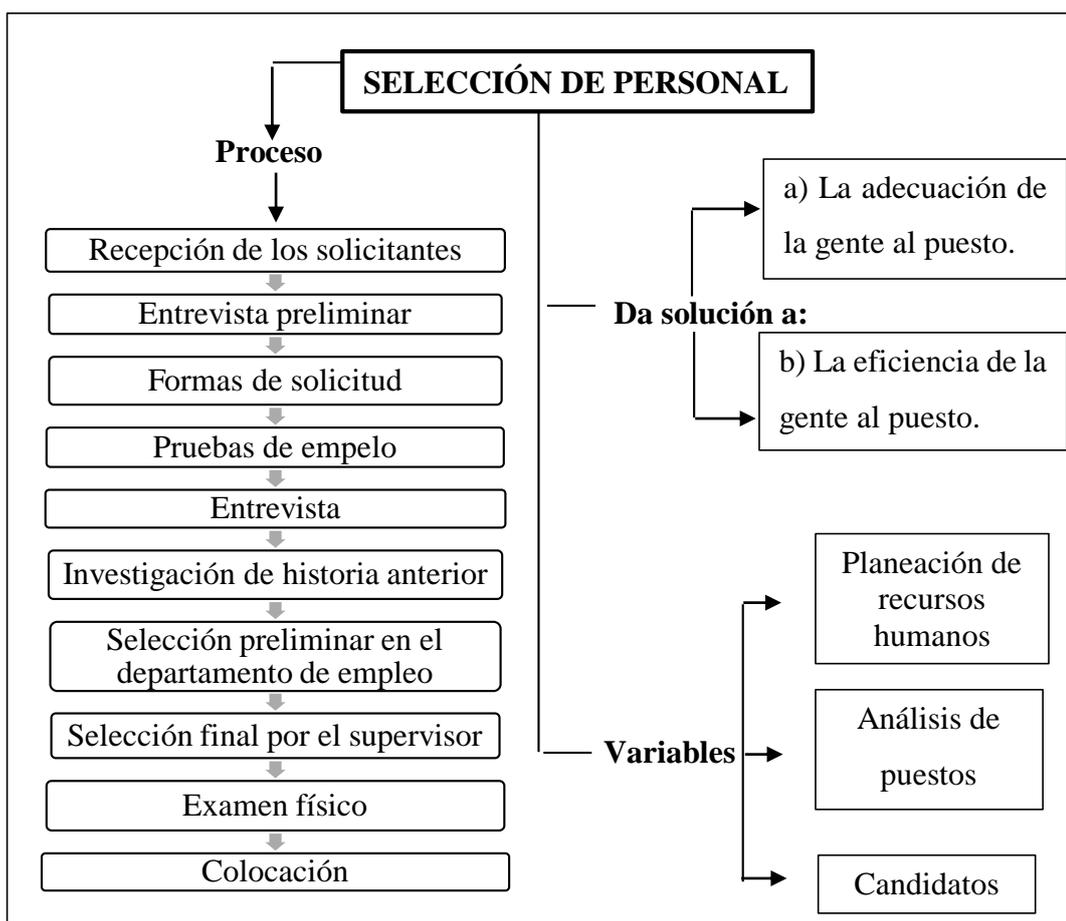
Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011).

La administración de personal debe hacer el mejor uso de las diferentes personas que dispone la empresa, considerando que en ellos concurre el rendimiento y utilidad que la organización en general; es así que dentro de sus objetivos está el seleccionar y disponer del talento humano apto para desarrollar la eficiencia y eficacia en todo el proceso productivo formulado por la empresa (Riquelme, 2019).

La correcta aplicación y transparencia en el proceso de selección asegura a la entidad integrar personas que aportaran y permitan satisfacer las aspiraciones esperadas al momento del reclutamiento, por lo cual es primordial llevar un control y mantener estándares de selección que aparte de cumplir con los procedimientos establecidos en las normativas externas e internas a las cuales están sujetas la entidades públicas, acoplar mecanismos de estudios o experiencias propias desarrolladas por el departamento de Talento Humano en procesos anteriores, buscando la reducción de errores de selección y alcanzando la meta de este procedimiento la cual es incorporar a la entidad los candidatos con los mejores perfiles, con capacidad de aportar a la entidad y con una capacitación extra al perfil que se busca, y lo cual representa un valor agregado a la personal.

Al hablar de la selección del personal nos referimos a un proceso, por ello a continuación se detalla en forma simplificada lo que engloba esta función:

Gráfico 6. Proceso de la selección del personal



Fuente: Alfaro (2012)

Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

- **La selección en las Administraciones Públicas**

Con base a las art. - 2. de la Norma Técnica del Subsistema De Selección De Personal manifiesta que “todo proceso de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo como único medio válido para la ejecución de este proceso”, mismo proceso que maneja una estructura similar al presentado en el cuadro anterior, dentro de servicio público los procesos son establecidos por autoridades rectores, por lo cual entidades como los GAD’s no cuentan con procesos autónomos de selección, todas las acciones que estos realicen deben ser bajo el cumplimiento

de la normativa mencionada, con la cual se busca una transparencia en el proceso, a fin de evitar las monopolizaciones políticas e ideología dentro del sector público.

### c. Capacitación y desarrollo

Es importante antes de conceptualizar a la capacitación y desarrollo del personal, comenzar hablando de lo que es educación:

“La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.” (Chiavenato, 2009) .

De acuerdo a la conceptualización dada, la educación en el entorno de un profesional, es relevante mantener procesos de capacitación y desarrollo para mantener una actualización de conocimientos apropiadas a la nueva era y avances que presenta el mundo laboral, entendiéndose cada uno de estos procesos como:

Tabla 2: Desarrollo y capacitación del personal

|                   | <b>DESARROLLO</b>                                                                                               | <b>CAPACITACIÓN</b>                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición</b> | Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. | Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función.                                 |
| <b>Busca</b>      | Ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional dentro de una organización     | Que las personas adquieran conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. |

|                    |                                                                                                                 |                                                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>    | Proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas | Proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto |
| <b>Se planea a</b> | Mediano plazo                                                                                                   | Corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan                 |

**Fuente:** Chiavenato (2009)

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

### **“La capacitación es una inversión y no un gasto”**

La desarrollada de contenido Martínez, A (2019) expone la siguiente interrogantes ¿Es deducible la capacitación de personal? a la cual responde lo siguiente: las empresas tienen muchas formas de crecer, pero una indiscutible es la capacitación del personal. A veces es percibida como una erogación, más que una inversión. Aunque es muy fácil derribar esa idea errónea, los beneficios fiscales constituyen una ventaja adicional que debe ser considerada.

Para las empresas e instituciones la capacitación debe ser vista desde el punto económico como una inversión, en el cual se puede hallar diferentes beneficios como el no requerir mayor personal para desempeñar ciertas actividades, permite adquirir nuevos conocimientos los cuales permitirá una avance e innovación a las entidades, y teniendo presente siempre que la superación y el cambio tren consigo mejorar incomparables.

#### **d. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo (Araujo & Leal, 2007).

Rojas & Vilchez (2018) establece que es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El desempeño laboral debe ser tomado en cuenta para realizar una autoevaluación en el cumplimiento de metas de una empresa, y al ser los trabajadores los directos impulsores de los procesos es indispensable que su desempeño sea óptimo, sin embargo no se puede dejar de lado que para conseguir un desempeño laboral alto las entidades deben de proveer de todos los elementos indispensables para el desarrollo de las actividades, a esto se debe de añadir el trato justo y la motivación necesaria que una persona necesita para sentirse cómodo y a gusto en su entorno de trabajo.

#### **e. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo (Alfaro, 2012).

La evaluación de desempeño es un control sistemático con el cual se pretende verificar que cada integrante de una empresa u organización cumpla con las actividades asignadas, y estas a su vez permiten cumplir los objetivos y metas en los tiempos establecidos, y para ello no solo depende de la capacidad de desempeñar el trabajo, sino el potencial y aporte extra que el personal inyecte al trabajo. Con la medición de esta evaluación los encargados de la administración del personal tendrán los medios con los cuales poder juzgar, analizar y determinar la

eficacia, eficiencia y productividad de los elementos; así como todo proceso de control la evaluación del personal permitirá tomar decisiones que beneficien a la entidad.

#### **f. Remuneraciones.**

La remuneración es la retribución que el individuo recibe por su tiempo, esfuerzo físico o intelectual en la ejecución de una o varias actividades.

De acuerdo con el autor Osorio, M (2019) desde la perspectiva de recursos humanos “la remuneración debe convertirse en una herramienta estratégica de gestión para desarrollar y movilizar el capital humano disponible, orientando las capacidades, actitudes y comportamiento de los empleados hacia la consecución”.

La remuneración económica puede ser directa o indirecta:

- **Remuneración económica directa:** es el pago que cada trabajador recibe por la prestación de sus servicios lícitos y los recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
- **Remuneración económica indirecta:** es el pago que se desprende de las cláusulas del contrato, incluye vacaciones, gratificaciones, horas extras, décimos, participación de utilidades.

Mientras para el trabajador la remuneración representa una fuente de ingresos contaste, para la empresa representa una inversión, es así que la remuneración es una forma de motivación, atracción y de retención de los elementos de mi empresa, con un reconocimiento justo al trabajo que se recibe por parte del empleador crea un medio equitativo de trueque.

#### **g. Relaciones laborales.**

El término relaciones laborales hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo (Chiavenato, 2009).

El marco de relaciones laborales en el que se desenvuelven las empresas ha de experimentar un giro hasta alinearse estratégicamente con los habituales procesos de recursos humanos. Una prueba de la afirmación anterior, es la experiencia positiva de empresas e instituciones, tanto en términos de imagen institucional como desde parámetros de productividad, que están aprendiendo a convertir su marco laboral en un instrumento de gestión con la visión direccionada al largo plazo.

#### **h. Seguridad ocupacional**

Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal (Chiavenato, 2009).

La seguridad ocupacional debe ser una de las prioridades de las entidades, puesto que esto permite la preservación del capital humano con el que trabaja, dentro de esto aspecto se incluye la prestación de atención médica, instalaciones seguras y adecuadas con las actividades desempeñadas, toda esta seguridad brinda a los trabajadores un esta de bienestar tanto físico como mental, permitiendo una convivencia armónica entre el trabajador y su área de trabajo.

En nuestro país dicha seguridad ocupacional se encuentra manejada bajo la obligatoriedad de todos los patronos tanto en el sector público como privado deben afiliar a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### 5.3. Servicio

**Tabla 3: Concepto de servicio y calidad**

| <b>SERVICIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>CALIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables (Lovelock & Wirtz, 2008). | Es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general (ISO 9001:2015). |

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

El servicio dentro del sector público representa su razón de ser, su finalidad está ligada a satisfacer las necesidades de sus usuarios/clientes, por ello y partiendo de los conceptos expuestos inicialmente el servicio es una actividad en la que la interacción cliente-trabajador es lo más importante, si esta se logra llevar a cabo de una manera amena para ambas partes se puede hablar de que sostuvo una atención de servicio de calidad.

Para establecer de mejor manera a que nos referimos al hablar de un servicio de calidad se ha citado el siguiente concepto:

La calidad de servicios es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan (Hernández, Chumaceiro, & Atencio, 2009).

La calidad de los servicios, es un requisito indispensable para generar opiniones positivas de todos y cada uno de los usuarios de dichos servicios, pero, para el cumplimiento de dicho requisito la institución prestadora de servicios

necesita mantener una estructura sólida dentro de su personal, mediante lo cual asegurará el cumplimiento acertado para alcanzar la calidad en sus actividades.

La autora Casermeiro, M (2010) expone que en los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

Cuando se refiere al tema de calidad de servicio se tenerse en consideración que su definición en la literatura es diversa, por ello una manera de comprender el concepto en su totalidad es jerarquizar las ideas que lo sustentan; dentro de esta conceptualización es imperante dejar en claro la percepción de lo que refiere la “calidad”.

Se puede entonces en base a lo anteriormente citado, afirmar que la calidad en los servicios en un proceso consuetudinario de mejora de las personas, servicios y procesos de una entidad, para cubrir y satisfacer las necesidades de una determina población a la que están dirigidas.

### **5.3.1. Cualidades o características de los servicios públicos**

Caseiro (2010) señala que en los últimos años el termino calidad se ha extendido a todo los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad se ha transforma a modos integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

Un servicio de calidad no responde únicamente al cumplimiento de requisitos o estándares normativos, sino que es el reflejo de la satisfacción de los

clientes o usuarios, una atención de calidad es un conjunto de actividades desde el primer contacto del cliente con el personal que le brinda la atención requerida.

En nuestros días la calidad del servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para las entidades del sector público, ya que refiere a una actividad organizada que persigue la finalidad de satisfacer continuamente las necesidades del colectivo al que está orientado, es por ello que se ha convertido de interés general para el Estado.

Es así que el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2018) en su portal web afirma que los servicios públicos de calidad son el mejor medio para construir sociedades sostenibles, equitativas y democráticas. La ciudadanía exige una administración más cercana a sus demandas y necesidades, con servicios eficientes, eficaces y transparentes que simplifiquen los trámites. A la vez resalta que lo que los ciudadanos esperan de los servicios públicos son los siguientes puntos:

- Fiabilidad del trabajo.
- La competencia de los servidores públicos.
- La capacidad de respuesta.
- Puntualidad.
- Accesibilidad fácil y rápida a los trámites.
- Información veraz en un lenguaje comprensible.
- Credibilidad y seguridad que garantice compromiso y confidencialidad.

Una buena práctica en la administración pública aplicada con calidad, permite reducir tiempos de espera y mejorar la relación costo/rendimiento de los servicios públicos, incrementando la productividad institucional. De esta forma las instituciones del sector público cumplen un rol fundamental en la renovación social y económica de la sociedad.

Es por ello que todo servicio prestado por una entidad pública debe ser agradable, respetuoso y amable, generando un ambiente de comodidad y sobre todo

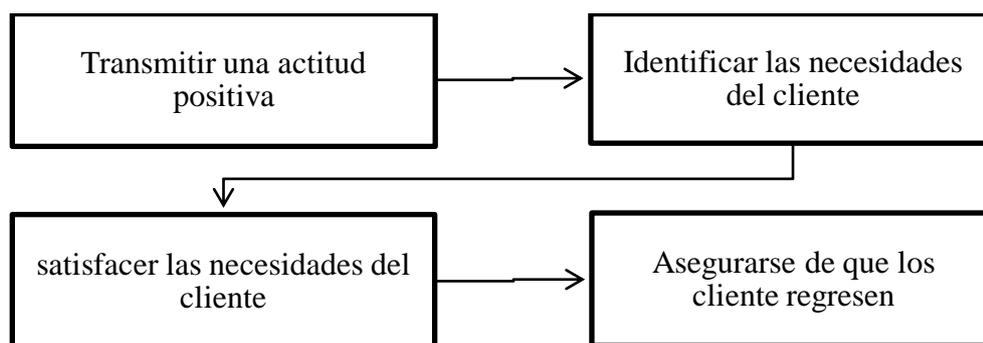
darse de un modo natural y personalizado para cada usuario, brindando siempre soluciones y respuestas efectivas.

### 5.3.2. Pasos de la calidad en el servicio al cliente

El reto actual de los procesos de mejora de la calidad en la administración pública, no se centra en los objetivos estratégicos, la gestión y control de los procesos internos, sino en mejorar la calidad desde la demanda de los ciudadanos. Lo importante es saber cómo los usuarios de los servicios públicos ven y califican los mismos, y cómo quisieran que sea la atención y la eficacia (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

Para el autor Medel (2015) la calidad en el servicio se puede considerar como un proceso, cuyo objetivo es satisfacer al cliente; y nos expone los siguientes pasos para la calidad en el servicio al cliente:

Gráfico 7. Pasos para la calidad de servicio al cliente



Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

### 5.3.4. Dimensiones de la Calidad de Servicios

La evaluación de la calidad del servicio es un factor trascendental para el buen desempeño de muchas empresas, sin embargo, la evaluación de ésta debe comprender factores tanto objetivos como subjetivos (Cevallos, Carreño, Peña, & Pinargote, 2018).

Los autores Berry, Parasuraman, & Zeithamal (1988) quienes establecen el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, manifiestan que son cinco dimensiones con las cuales podemos observar la calidad de un servicio desde el punto de vista de los usuarios. La calidad del servicio debe presentar una situación de evaluación constante dentro de las entidades, con la finalidad establecer los niveles de calidad ofrecidos, identificar si estos están cumpliendo con sus objetivos, poder tomar decisiones y permite introducir mejoras en los procesos de administración empresarial, la ausencia de estas evaluaciones ocasionan que la los responsables de las empresas desconozcan la calidad de los servicios prestados, si estos están funcionando y si esto es una causa de des productividad en la empresa, teniendo en cuenta que esta debe medirse de acuerdo al grado de aceptación del cliente.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Las cinco dimensiones que nos manifiesta el modelo SERVQUAL son:

- **Tangibles:** Aspectos físicos que el cliente percibe: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación.
- **Seguridad:** Aspectos del trabajador que presenta al momento de prestar el servicio y que son percibidos por el cliente como el profesionalismo, conocimientos, habilidades y cordialidad.
- **Confiabilidad:** Se expresa en la capacidad de brindar servicios de manera precisa, oportuna y confiable.
- **Capacidad de respuesta:** Se puede observar en la disposición en la atención de los empleados de una entidad, en cumplir con los tiempos de los turnos, respeto

del orden y la prontitud de los servicios a prestar, permitiendo una atención fluida.

- **Empatía:** Se expresa no tan solo con la cortesía y educación, sino con la capacidad de poder proveer una atención personalizada a las necesidades de cada usuario, una atención a detalle, representa el cuidado, consideración y la mejor preparación para con los clientes.

Dentro de una institución pública cuya principal actividad él es prestar servicios a la ciudadanía, es relevante tomar en cuenta esta cinco dimensiones, las cual se basan en la experiencia que el usuario de un servicio tiene desde el momento que accede a la entidad hasta que se retira de la misma, este modelo permite un forma fácil de tener consideración en las necesidades diferentes de sus clientes, por ello si no existe una continua evaluación de la calidad del servicio que se está prestando se produce una distorsión de la realidad y se pasa por alto errores que se pueden estar cometiendo dentro de la entidad, en esto una solución puede ser la socialización de técnicas de atención, capacitaciones continuas.

### **5.3. Plan de mejoramiento**

Un plan de mejora es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización, no se centra en los problemas esporádicos, en su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. (Mendez Mendoza, 2018).

El plan de mejoramiento en una entidad debe integrar decisiones estratégicas sobre los cambios necesarios para generar resultados efectivos en la organización, para ello es indispensable identificar correctamente las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas; este plan no representa una solución final, sino que representa un mecanismo para identificar y exponer las falencias e incorporar acciones de mejora continua, flexibles y accesibles a la entidad.

La principal actividad para desarrollar un plan de mejora es el identificar el área o áreas que necesitan una mejora, esto mediante un diagnóstico de la entidad mediante un análisis FODA, esta actividad representa la clave para un plan de mejoras exitoso.

Identificadas la áreas que necesitan acciones de mejoras se debe proceder a establecer objetivos, los cuales deben ser realistas y comprensibles, con estos objetivos se trabaja en la elaboración de acciones para cada área de mejoramiento, las cuales deben ser explícitas y apropiadas, el número de acciones a implementar dependerán de la complejidad de cada problema y de la capacidad de acción y presupuesto de cada organización.

## **5.4. Marco legal**

El trabajo de investigación fundamentó sus bases en las siguientes normativas del Estado Ecuatoriano:

**LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008), señala:**

### **Capítulo segundo**

Derechos del buen vivir

#### **Sección octava**

Trabajo y seguridad social

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

### **Capítulo tercero**

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

#### **Sección novena**

Personas usuarias y consumidoras

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

**Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

**Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), especifica:**

## **Título I**

Del servicio público

### **Capítulo Único**

Principios, ámbito y disposiciones fundamentales

**Art. 2.-** Objetivo. - El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

## **Título II**

De las servidoras o servidores públicos

### **Capítulo 1**

Del ingreso al servicio público

**Art. 22.-** Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos: [...] b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

**Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (RLOSEP, 2011), señala:**

## **Título III**

De la administración del talento humano de las y los servidores públicos

### **Capítulo Único**

De los organismos de administración del talento humano y remuneración

**Art. 117.-** De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.- Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito

de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

La UATH es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes. Tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas expedidas.

**Art. 118.-** Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH. - Las UATH a más de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el artículo 52 de la LOSEP, tendrán las siguientes: d) Administrar e implementar las estrategias de atención, a las y los usuarios internos y externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad.

**El Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), (2015) señala:**

### **Capítulo III**

#### **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

**Art. 53.-** Naturaleza jurídica. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

**Art. 54.- Funciones.** - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes: l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

## 5.5. Marco conceptual

**Calidad:** La calidad se percibe desde lo que el consumidor desea, es decir, “lo que mejor se ajusta a las necesidades del uso que se pretende obtener con un producto o servicio”. La calidad es medible mediante la satisfacción de la parte beneficiaria.

**Calidez:** La calidez se refiere a una característica humana, sinónimo de cordialidad, amabilidad y afecto, esta cualidad de las personas forma parte de la calidad.

**Categorías:** Una categoría es todo aquello que es expresado por un término, simple o complejo, que puede predicarse de otro término (Gracia, 2002). La categoría forma parte de un grupo que clasifica las partes de un conocimiento.

**Empatía:** La empatía es la capacidad de una persona para ponerse en el lugar del otro y poder así comprender su punto de vista, sus reacciones, sentimientos y demás (Corrales Pérez, Quijano León, & Góngora Coronado, 2017).

**Estrategias:** La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial (Carneiro Cadena, 2010). Una estrategia es un plan que complementa metas y políticas, con el fin de alcanzar los objetivos y mejorar la productividad de las organizaciones, las estrategias pueden estar direccionadas de manera específica o general de acuerdo al enfoque administrativo.

**Gestión:** Consiste en identificar qué es lo que se quiere hacer, como hacer y efectuar acciones, mediante guías que permitan orientar las acciones, actividades y utilización de recursos y esfuerzos disponibles para alcanzar los objetivos previstos en las cantidades y tiempo óptimos.

**Perfil profesional:** Es un resumen del conjunto de habilidades, competencias, conocimientos, experiencias y otras características relevantes sobre una persona, el cual permite a los interesados formar una imagen profesional de una persona, mediante lo cual podrán realizar comparaciones y determina si el perfil profesional del interesado de acomoda y cumple con sus expectativas.

**Plan:** Representa la elaboración de una intención, programa o proceso con el cual se busca conseguir un objetivo mediante el establecimiento de actividades, lo que lo convierte en una guía para los beneficiarios.

**Funcionario:** Se entiende por funcionario a toda persona que desempeña un cargo laborar en la administración pública, quienes prestan servicios a la colectividad a nombre de la institución en la que laboran.

**Productividad:** La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Felsing & Runza, 2002).

**Satisfacción:** La satisfacción es una respuesta emocional del individuo ante la experiencia y la relación con el proveedor del servicio (Bruce & Edgington, 2008).

**Tiempo:** Representa el periodo durante el cual se realiza o se lleva a cabo una actividad, siendo este segundos, minuto o horas; es considerado un recurso valioso en la vida de toda persona, la cual busca optimizar y aprovechar en su mayoría.

## F. METODOLOGÍA

La metodología es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación. La metodología, entonces, depende de los postulados que el investigador crea que son válidos, ya que la acción metodológica será su herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad (Pérez & Gardey, 2012).

### 6.1. Materiales

Para la ejecución de la investigación se requirió determinar características dentro de la operación técnica y operativa a fin de cumplir con los objetivos planteados, para ello se realizó un análisis objetivo de los aspectos que permitieron desarrollar el estudio dentro del cual se consideraron recursos, herramientas, insumos y capacidad tecnológica.

- **Recursos humanos:**

Los elementos humanos que intervinieron dentro del trabajo de investigación comprenden el principal componente para su desarrollo, su aporte de conocimientos, capacidades, habilidades, experticia y tiempo permitieron que la ejecución de cada una de las fases de la investigación se desarrolle de manera exitosa, las personas que integraron el grupo de trabajo fueron:

- ✓ Investigador.
- ✓ Director de Tesis.
- ✓ Personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

- ✓ Usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

- **Recursos materiales**

Los materiales y equipos utilizados para la elaboración del Trabajo de Titulación fueron los siguientes:

**Materiales**

- ✓ Esferos
- ✓ Papel bond
- ✓ Carpetas
- ✓ Cuaderno de apuntes

**Instrumentos**

- ✓ Internet
- ✓ Libros

**Equipos**

- ✓ Computadora Acer
- ✓ Impresora EPSON 4150
- ✓ Teléfono celular Samsung J 7

## **6.2. Ubicación del área de estudio**

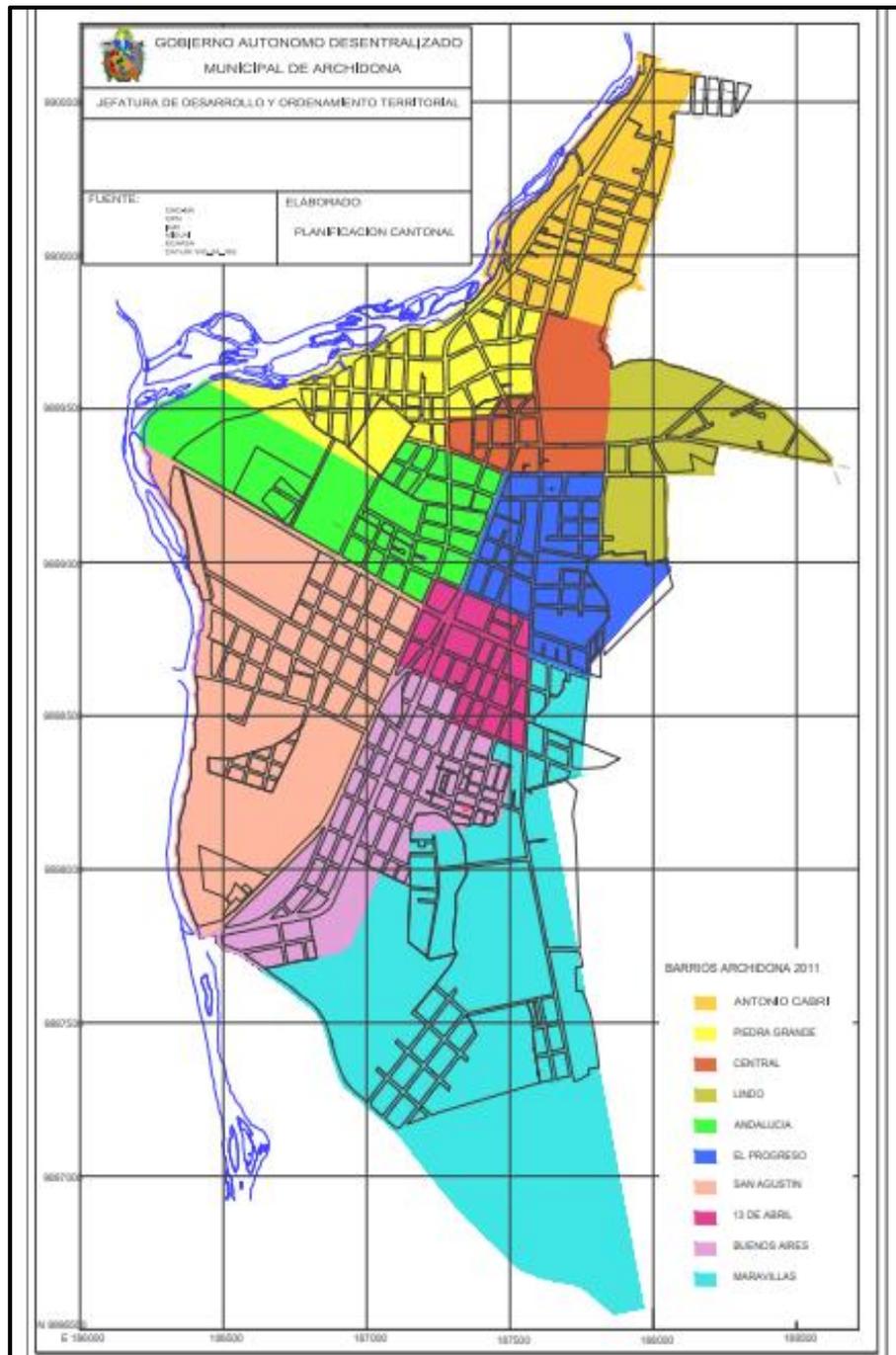
El cantón Archidona es reconocido como la ciudad de la chonta y Archidona la bella, es uno de los cinco cantones que conforman la provincia de Napo, y es el tercer cantón en extensión territorial y la segunda en población, está ubicada sobre el valle del río Misahuallí a ocho minutos del cantón Tena, capital de la provincia. Tiene una superficie de 3026,95 Km<sup>2</sup>, la misma que se encuentra

dividida administrativamente en cuatro parroquias que son: San Pablo de Ushpayaku, Cotundo, Hatun Sumaku, y Archidona, la cabecera principal; su ubicación horizontal y transversal la define como un territorio de paso y no como destino; la arteria vial recorre de norte a sur para unir las ciudades de Quito- Baeza-Tena-Puyo.

El cantón Archidona tiene como principal fuente económica el turismo, gracias a que cuenta con una diversidad de flora y fauna, cuenta con un sin número de atractivos turísticos dentro de cada una de las comunidades. Las autoridades vienen año tras año potenciando el turismo, rescatando las costumbres y gastronomía local, incentivando a quienes se dedican a la actividad regularizar los centros turísticos para ser promocionados mediante el departamento de turismo y formar parte de los programas y decisiones dentro del contexto. Esta potenciación permite generar ingresos económicos dentro de las comunidades, creando plazas de trabajo para los locales, con lo cual se consigue bajar los índices de desempleo y pobreza. Mediante estas actividades el cabildo genera un mayor movimiento económico en el cantón, lo cual a su vez genera una mayor demanda de los servicios municipales como lo son los trámites de permisos de funcionamiento, pago de impuesto colaboración institucional dentro de nuevos proyectos, dentro de este aspecto es importante al interior de la institución lograr brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, teniendo en cuenta que el 68,12% de la población habla el idioma Kichwa, lo cual puede presentar un reto dentro de la comunicación entre el funcionario y usuario.

Con base al último Censo de Población y Vivienda (INEC 2010), los indicadores demográficos permiten proyectar que la población total del cantón para el año 2030 incrementaría en un 50%, lo cual incrementa la demanda de usuarios del cabildo, y esto conlleva a fortalecer su medio humano para acaparar de la mejor manera la demanda que se presenta, una de las funciones más importantes dentro de los gobiernos autónomos cantonales es la atención a la ciudadanía, dotando de espacios amenos, accesibles y oportunos.

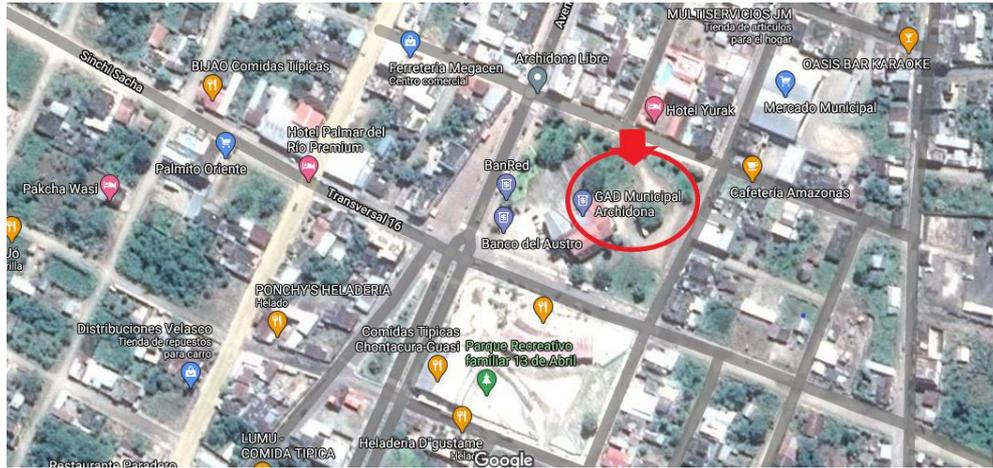
Gráfico 8. Planimetría del Cantón Archidona



Fuente: GAD-MA (2015)

El edificio central del GAD- Municipal de Archidona, se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad, en la Av. Napo y Centro Cívico.

Gráfico 9. Ubicación geográfica del GAD- Municipal de Archidona.



Fuente: (Google Maps, 2020)

### 6.3. Diseño de metodología asumido

La metodología de investigación a aplicar en el trabajo de investigación corresponde a un diseño no experimental puesto que no se manipuló ninguna de las variables a estudiar, lo que se realizó es la observación de los fenómenos y situaciones existentes dentro de un entorno determinado. Así para el desarrollo del trabajo se realizó una investigación descriptiva y estadística.

La investigación descriptiva busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia (Abreu, 2014). Esto permitió determinar las características del entorno a estudiar mediante la creación de preguntas para recolectar información de los agentes involucrados y análisis de datos que se llevaron a cabo sobre el tema para determinar conclusiones. A este tipo de investigación se denomina método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio estarán influenciadas por la investigadora.

De acuerdo con el autor Bernal C. (2010) la investigación estadística consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias deducidas de la hipótesis general de la investigación.

### **6.3.1. Tipo de investigación/estudio**

En el trabajo de investigación se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos, que permitieron realizar una adecuada recopilación de información y datos fundamentales para el desarrollo adecuado de la investigación, y mediante esta información se pudo llegar a establecer conclusiones para desarrollar una solución. El trabajo de investigación fue llevado bajo un enfoque de los tipos de investigación cualitativo, cuantitativo, documental, de campo, con lo cual se buscó obtener resultados que corroboren la hipótesis planteada y los cuales ayudaron a la toma de decisiones dentro de la propuesta de estrategias mismas que aplicadas a la administración de personal buscan una atención de calidad a los usuarios de GAD-Municipal de Archidona.

- **Investigación cuantitativa**

El enfoque cuantitativo de la investigación, se realizó mediante la aplicación de encuestas, con las cuales se recolectaron datos que permitieron al investigador obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes para probar la hipótesis planteada.

- **Investigación cualitativa**

La metodología cualitativa se conforma de datos descriptivos de los aportes propios del investigador, de captar la realidad través de la observación de los elementos estudiados, es decir, a partir de la percepción del contexto. Se consideró material bibliográfico y trabajos de investigación semejantes al tema,

para vincular a la problemática específica, mediante lo cual puede identificar las características del entorno.

- **Investigación documental**

La Investigación Documental se centra en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso práctico y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información (Rizo Maradiaga, 2015).

La investigación documental se encargó de recopilar y seleccionar la información con la cual se logró la elaboración del marco teórico que forma las bases del trabajo, haciendo uso de sustentos bibliográficos como son libros, revistas, sitios web y trabajos investigativos acorde a los temas seleccionados.

- **Investigación de campo**

Mediante el estudio de campo el investigador se relaciona directamente con el objetivo de estudio y establecer por su experiencia propia la situación actual del entorno estudiado; de esta manera la situación real de la investigación se consiguió mediante la observación de la situación que se presenta en las oficinas del GADM de Archidona, mediante ello el investigador estableció un contacto directo con los dos sujetos de estudio, los funcionarios de la institución y los usuarios.

### **6.3.2. Técnicas**

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operatividad e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata. (Centty, 2010).

Las técnicas seleccionadas permitieron cumplir los objetivos de la investigación. Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron:

Tabla 4: Técnicas de Investigación

| <b>TÉCNICAS</b>                  | <b>EXPLICACIÓN</b>                                                                                                                                                              | <b>APLICACIÓN</b>                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DE FUENTES PRIMARIAS</b>      |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
| <b>OBSERVACIÓN</b>               | Consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis                                                                        | Se pretende recabar información para generar diagnósticos de la situación administrativa de la entidad, para determinar los puntos relevantes de análisis.           |
| <b>ENCUESTA</b>                  | Técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión del sujeto seleccionado                     | La aplicación de encuestas permitirá conocer datos específicos que permitirán establecer conclusiones específicas de la situación que se investiga de cada variable. |
| <b>ENTREVISTA</b>                | Es una conversación por lo cual se quiere averiguar datos específicos sobre la información requerida. Incluye la opción de selección previa a quien o quienes se va a realizar. | Mediante a entrevista se logrará obtener mayor información en menor tiempo y menos recursos                                                                          |
| <b>DE FUENTES SECUNDARIAS</b>    |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
| <b>RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> | Técnica que ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación.                                                             | Se recolectará información de libros, revistas, sitios web y trabajo de investigación afines a los temas respetando los derechos de autor.                           |

Fuente: Centy (2010) y Bernal (2006)

Elaborado por: Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

#### 6.4. Población de investigación.

- **Población.** - Para el autor Tamayo y Tamayo (2012) establece que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado.

En la investigación la población estuvo conformada por dos grupos influyentes los cuales fueron: el personal administrativo del GADM de Archidona, mismo que cuenta con un registro un total de 257 funcionarios de los cuales 113 cumplen funciones administrativas dentro de las cuales se contempla la atención a usuarios internos y externos de la institución; número proporcionado por el departamento de Talento Humano de la institución, el segundo grupo estuvo confirmado por los usuarios (as) de los servicios del GADM de Archidona, para lo cual se tomó en cuenta a la población entre los 18 a 65 años de edad de Archidona, considerando que son usuarios directos de los diferentes servicios que presta la entidad municipal a la ciudadanía; dentro de este conjunto se consideró a los usuarios internos, los datos fueron tomados de las estadísticas del Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Tabla 5. Población

| DESCRIPCIÓN                      | POBLACIÓN |
|----------------------------------|-----------|
| Servidores del GADM de Archidona | 113       |
| Usuarios del GADM de Archidona   | 10.968    |

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

- **Muestra.** – La muestra puede ser definida como un SUBGRUPO DE LA POBLACIÓN o universo. Para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población (Díaz de León, 2016).

La investigación utilizó el método de muestreo; el cual de acuerdo con los autores Mata & Macassi (1997) consiste en un conjunto de reglas, procedimientos

y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población. El cálculo del tamaño de la muestra estuvo dado bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2 \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times \sigma^2}$$

**En donde:**

**n** = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

**N** = es el tamaño de la población total.

**$\sigma$**  = representa la desviación estándar de la población. Es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

**Z** = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, es 95% (1.96), valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

**e** = representa el límite aceptable de error muestra, siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

- **Muestra de la población de usuarios del GADM de Archidona**

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2 \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times \sigma^2}$$

**Datos:**

n = ?

N = 10.968

$\sigma$  = 0.5

Z = 95% (1.96)

e = 5% (0.05)

**Desarrollo:**

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2 \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5^2 \times 10.968}{0,05^2 \times (11.982-1) + 1,96^2 \cdot 0,5^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 10.968}{0,0025 \times 11.981 + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{10.533,66}{29,95 + 0,9604}$$

$$n = \frac{10.533,66}{30,9104}$$

$$n = 340,78 = \mathbf{341 \text{ muestra}}$$

Mediante la aplicación de la fórmula de muestreo a la población considerada de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, se pudo establecer una muestra de 341, número que representa el segmento de población a la cual se aplicarán las encuestas sin distinción alguna en las afueras del edificio de la municipalidad. Para la población conformada por los funcionarios administrativos de la municipalidad se tomará en cuenta para la investigación al total de la población, por considerar que es un grupo accesible para la aplicación de encuestas, con los antecedentes expuestos la población muestra del trabajo de investigación quedó conformado de la siguiente manera:

Tabla 6. Población muestra de la investigación

| DESCRIPCIÓN                      | POBLACIÓN  |
|----------------------------------|------------|
| Servidores del GADM de Archidona | 113        |
| Usuarios del GADM de Archidona   | 341        |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>454</b> |

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

## **6.5. Metodología para cada objetivo.**

Los métodos y herramientas utilizados en la investigación fueron:

**6.5.1. Objetivo 1:** Investigar la situación de la administración de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

**Investigación bibliográfica/documental:** Para la realización de un diagnóstico real de la situación de la administración de la institución, fue de relevancia crear un fundamento teórico sólido, desarrollado a partir de la investigación en libros, revistas y artículos virtuales.

**Investigación de campo:** Dentro del cumplimiento del primer objetivo de la investigación se realizó, previo la autorización de la máxima autoridad del GADM de Archidona (Ver Anexo 1 y 2); un acercamiento con el departamento de Talento Humano, dentro del cual el investigador expuso el trabajo a realizar y se solicitó información relevante para la continuación de la misma (Ver anexo 3).

**Investigación cualitativa:** Mediante la investigación de campo, el investigador logró generar su perspectiva de la situación y elementos observados, permitiendo el desarrollo de aportes propios los cuales sumados a la investigación bibliográfica se vinculó a la problemática específica he identificó los puntos clave a analizar los cuales se ven plasmados en la elaboración de la entrevista dirigida al responsable del departamento de Talento Humano del GADM de Archidona (Ver Anexo 4).

**Investigación cuantitativa:** La investigación cuantitativa se realizó mediante la aplicación de encuestas (Ver Anexo 5), con las cuales se recolectaron datos numéricos que permitieron al investigador obtener las perspectivas del personal administrativo del GAD-Municipal de Archidona. Mediante la recolección de información específica del entorno a diagnosticar, el investigador buscó generar una relación con lo antedicho en la teoría, y generar concordancias en la aplicación de los conocimientos teórico-prácticos adquiridos, el cual arrojó datos a analizar.

**6.5.2. Objetivo 2:** Determinar la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

**Investigación bibliográfica/documental:** Para la descripción y conceptualización de lo que se refiere el término “servicio de calidad”, el investigador acudió a la revisión de información contenida en libros, revistas y artículos virtuales, además de información en páginas web y documentos propuestos por instituciones gubernamentales como el Ministerio de Trabajo.

**Investigación cuantitativa:** La investigación cuantitativa se realizó mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los usuarios del GAD-Municipal de Archidona (Ver Anexo 6), con las cuales se recolectaron datos numéricos que permitieron al investigador obtener las perspectivas de los encuestados, la encuesta se enfocó en medir el grado de conformidad y satisfacción de los usuarios.

**6.5.3. Objetivo 3:** Proponer estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

**Investigación bibliográfica/documental:** Para la realización de una propuesta efectiva se llevó a cabo una investigación de carácter bibliográfico, con el fin de obtener aportes de trabajos de características semejantes al desarrollado.

**Investigación cualitativa:** Mediante la investigación de campo, el investigador logró generar su perspectiva de la situación y elementos observados, permitiendo el desarrollo de aportes propios los cuales sumados a la investigación bibliográfica se vinculó a la problemática específica y permitió la formulación de estrategias adecuadas y acoplables a los problemas identificados.

## 6.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos comprende desde la recolección de la información hasta la presentación en forma resumida de los datos obtenidos.

- **Fases de procesamiento de datos**

| <b>FASE</b>                  | <b>PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recolección de datos</b>  | Consiste en extraer los datos de las fuentes establecidas, en este caso preciso, se recolectará la información de los grupos poblacionales seleccionados para la aplicación de las encuestas.                                                    |
| <b>Preparación de datos</b>  | El siguiente paso consiste en procesar los datos en bruto con el fin de eliminar datos redundantes, incompletos o incorrectos y organizar los datos depurados para crear datos aportantes al estudio.                                            |
| <b>Introducción de datos</b> | Con los datos depurados se procede a la tabulación de los mismos mediante la ayuda de software, en este caso se empleará la herramienta de Excel.                                                                                                |
| <b>Interpretación</b>        | Una vez obtenidos los datos utilizables, los cuales se entran traducidos a números, son legibles y representados gráficamente, se procede a la interpretación de los datos, lo cual permitirá su respectivo análisis por parte del investigador. |

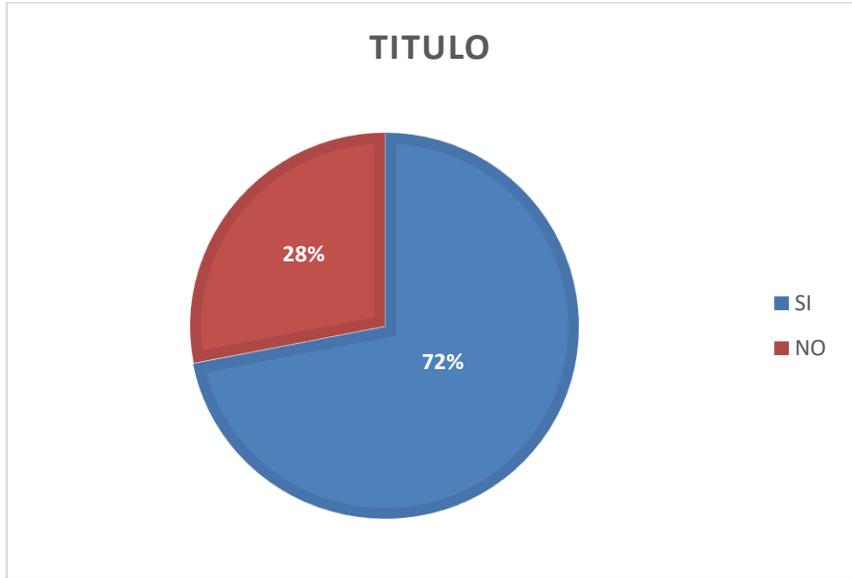
**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020)

- **Presentación de datos:**

Para la presentación de los datos arrojados de la investigación se empleará el siguiente formato:

**Tabla N°. Título de la tabla**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje   |
|--------------|------------|--------------|
| SÍ           | X          | 0.00%        |
| NO           | X          | 0.00%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>X</b>   | <b>0.00%</b> |



**Interpretación:**.....  
 .....  
 .....

## **G. RESULTADOS**

### **7.1. Resultados para el primer objetivo.**

- Investigar la situación de la administración de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

#### **7.1.1. Resultado de la entrevista realizada a la directora del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.**

La entrevista elaborada y aplicada a la responsable del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona Ps. Ind. Lorena Arboleda, misma que contiene un total de 15 preguntas enfocadas en la administración del personal, y su detalle está dentro del Anexo 1.

#### **Conclusión de la entrevista:**

La persona al frente del Departamento de Talento Humano ha expuesto que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Archidona tiene falencias con respecto a la aplicación de tecnología, equipos e insumos necesaria para que la institución pueda ser competente ante el usuario, así como la inexistencia de un sistema o mecanismo de apoyo que permita medir la satisfacción del usuario frente a la atención recibida y mediante lo cual se puedan aplicar correctivos dentro del personal; con base lo mencionado se manifestó la predisposición de aplicar estrategias que permitan a mejorar la gestión de la administración del personal enfocada a la calidad del servicio a los usuarios de la municipalidad de Archidona.

### **7.1.2. Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.**

Para el primer objetivo se aplicó la técnica de encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos cumplen actividades de atención a los usuarios, los cuales de acuerdo a información proporcionada por el departamento a cargo suman un total de 113.

Para la aplicación de la encuesta se elaboró un cuestionario de 12 preguntas divididas en dos bloques, donde el bloque I comprende las preguntas direccionadas a determinar la postura del funcionario sobre la administración del personal en la entidad y el bloque II está compuesto por preguntas orientadas determinar la calidad del servicio prestado por parte de los funcionarios, para el primer objetivo de la investigación se considerará la información obtenida en el primer bloque de las encuestas aplicadas.

La pregunta al ser de carácter cerrado se desarrolló una interpretación orientada a determinar la frecuencia de aceptación de cada una de las opciones propuestas por el investigador, con el fin de determinar mediante el establecimiento de porcentajes el estado actual de cada parámetro evaluado en cada pregunta que se le fue planteada al personal administrativo, sin distinción de cargo o funciones que desarrollan dentro de la entidad, y manteniendo el carácter de anonimato de cada funcionario encuestado para el desarrollo exitoso de la actividad propuesta.

Una vez recolectada la totalidad de información se procedió a la constatación física de las encuestas, tabulación de cada pregunta, graficación de resultados e interpretación de los datos con lo cual se expresa la percepción de cada uno de los encuestados.

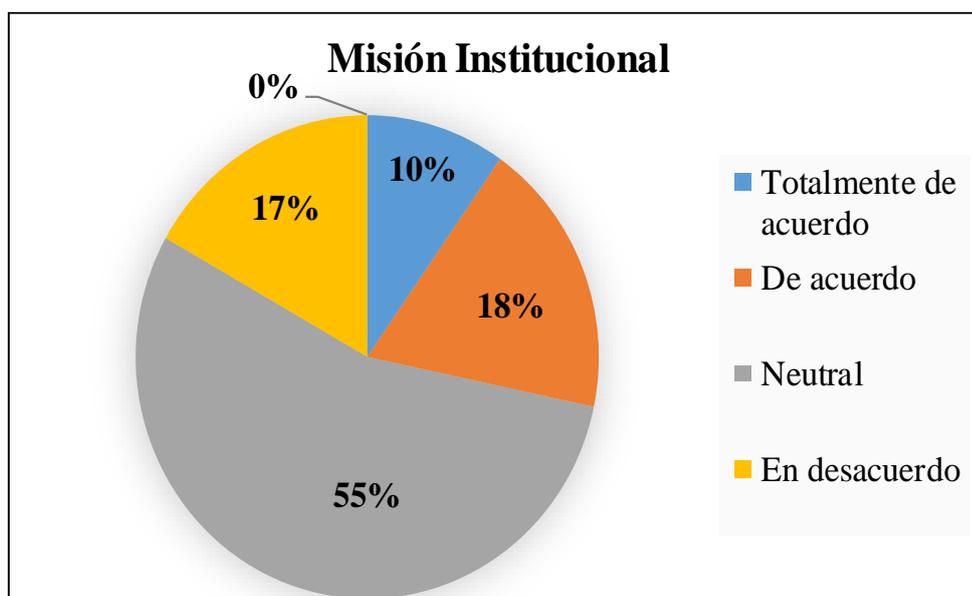
#### **Interpretación de resultados:**

**Pregunta 1:** ¿Conoce y aplica usted la Misión del GADM de Archidona?

Tabla 7. Misión Institucional

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 11         | 10%         |
| De acuerdo               | 21         | 19%         |
| Neutral                  | 62         | 55%         |
| En desacuerdo            | 19         | 17%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 10.



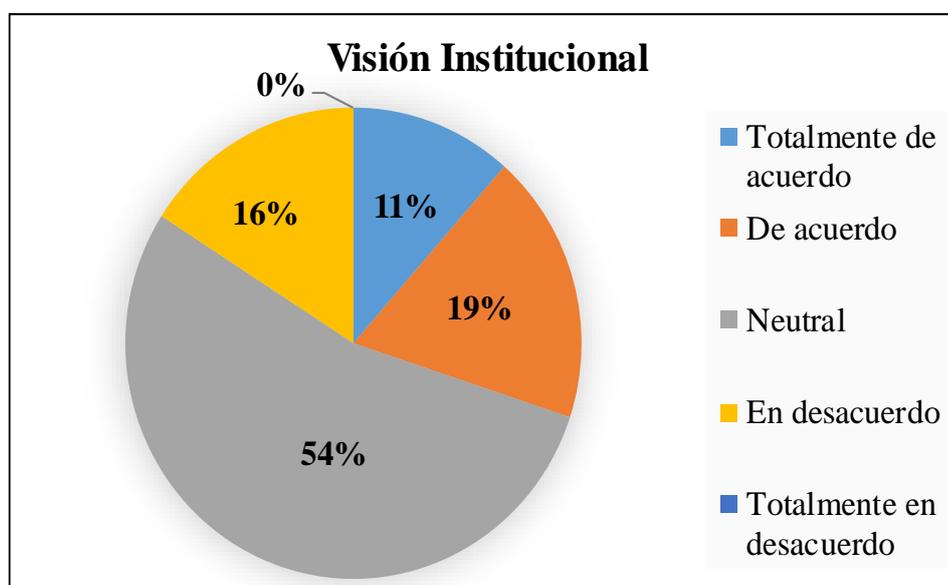
**Interpretación:** Con base al gráfico 10 de nombre Misión Institucional y de un total de 113 funcionarios encuestados, se identificó que el 55% se expresa neutral con respecto a conocer y aplicar la misión de la institución, 18% de acuerdo, el 17% en desacuerdo y un 10% totalmente de acuerdo. De lo expuesto se puede evidenciar que la mayoría del personal no manifiesta una respuesta certera a la pregunta, por lo que se puede afirmar que existe un empoderamiento escaso dentro de conocer y aplicar la misión de la institución.

**Pregunta 2:** ¿Conoce y aplica usted la Visión del GADM de Archidona?

Tabla 8. Visión Institucional

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 13         | 12%         |
| De acuerdo               | 21         | 19%         |
| Neutral                  | 61         | 54%         |
| En desacuerdo            | 18         | 16%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 11.



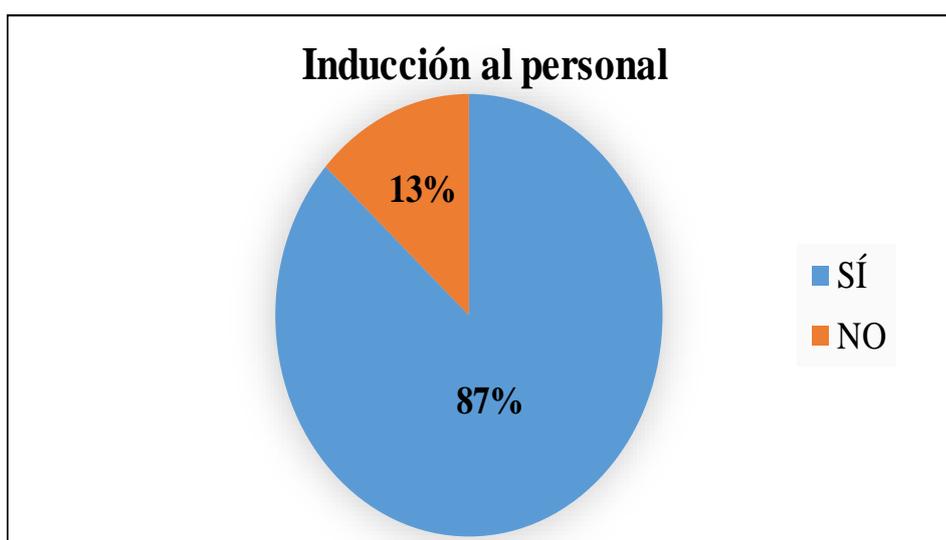
**Interpretación:** De los 113 funcionarios encuestados que representan el 100%, conforme se expresa en el gráfico 11 referente a la visión Institucional, el 54% se expresa neutral con respecto a conocer y aplicar la visión de la institución, 19% de acuerdo, el 16% en desacuerdo y un 11% totalmente de acuerdo. De lo expuesto se puede evidenciar que la mayoría del personal no manifiesta una respuesta certera a la pregunta, por lo que se puede afirmar que existe un empoderamiento escaso dentro de conocer y aplicar la visión de la institución.

**Pregunta 3:** ¿Al momento que ingresó le hicieron un taller de inducción a sus funciones?

Tabla 9. Inducción al personal

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ           | 98         | 87%         |
| NO           | 15         | 13%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 12.



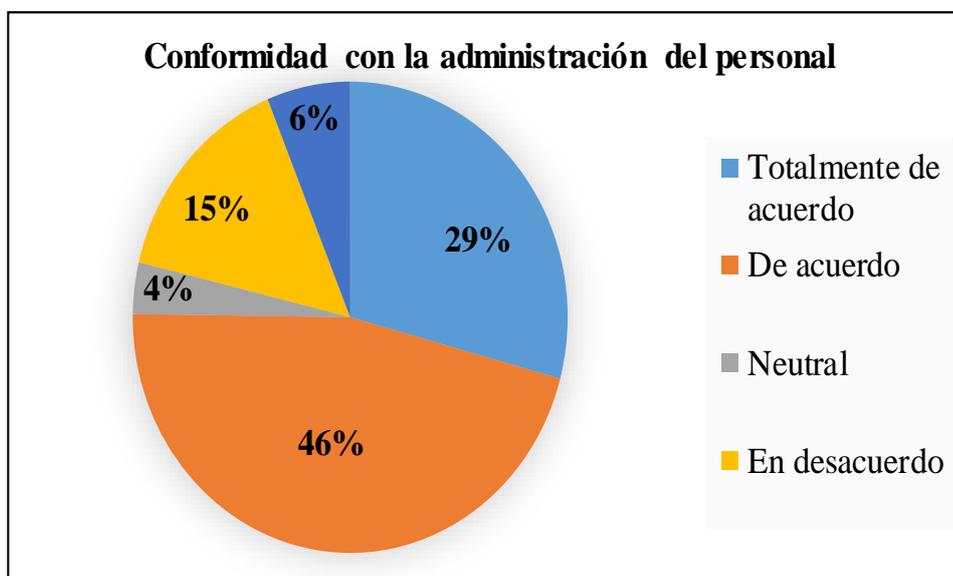
**Interpretación:** Del 100% encuestas aplicadas (113 encuestas) y con los datos expuesto en el gráfico 12 referente a la inducción al personal, el 87% manifiesta que sí recibieron un taller de inducción y por otro la el 13% del personal afirman que no. Con base a los datos obtenidos se evidencia que la mayoría de los funcionarios han recibido un taller de inducción a sus funciones con lo que obtienen herramientas para desarrollar su trabajo de manera adecuada y facilitando la incorporación del personal a su espacio de trabajo.

**Pregunta 4:** ¿Indique su grado de conformidad con base a la administración del personal dentro de la municipalidad?

Tabla 10. Conformidad con la administración del personal

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 33         | 29%         |
| De acuerdo               | 52         | 46%         |
| Neutral                  | 4          | 4%          |
| En desacuerdo            | 17         | 15%         |
| Totalmente en desacuerdo | 7          | 6%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 13.



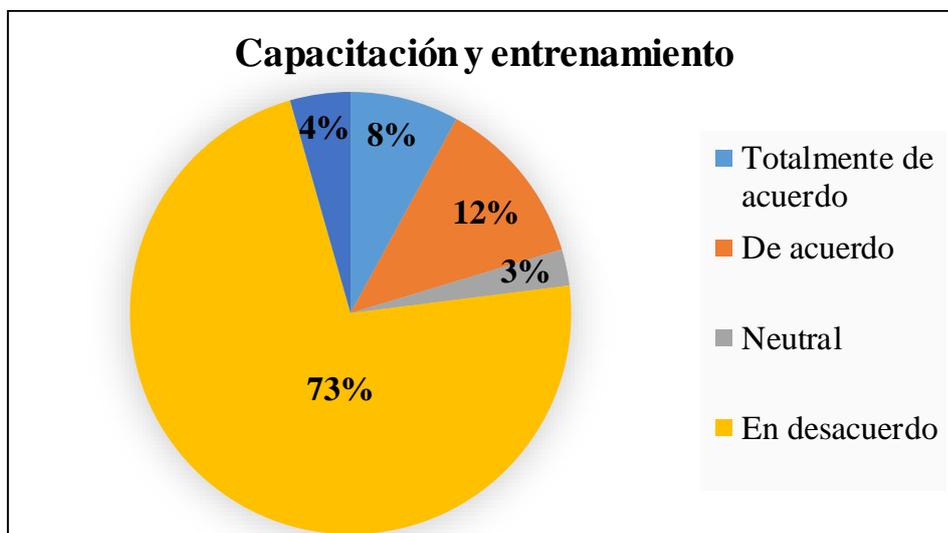
**Interpretación:** Conforme se expresa en el gráfico 13 denominado Conformidad con la administración del personal y de un número total de 113 encuestas aplicadas a los funcionarios administrativos de la entidad, el 46% respondieron estar de acuerdo con la administración de personal que se maneja en la institución, el 29% se muestra totalmente de acuerdo, el 15% en desacuerdo, un 6% en total desacuerdo y un 4% neutral. Con los datos expuestos se concluye que existe aceptación por parte de los funcionarios de la manera en que se está llevando la administración del personal, lo que indica que se llevan procesos adecuados.

**Pregunta 5:** ¿Se realizan actividades de capacitación y entrenamiento continuo por parte de la institución, en temas relacionados a la atención a los usuarios o prestación de servicios?

Tabla 11. Capacitación y entrenamiento

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 9          | 8%          |
| De acuerdo               | 14         | 12%         |
| Neutral                  | 3          | 3%          |
| En desacuerdo            | 82         | 73%         |
| Totalmente en desacuerdo | 5          | 4%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 14.



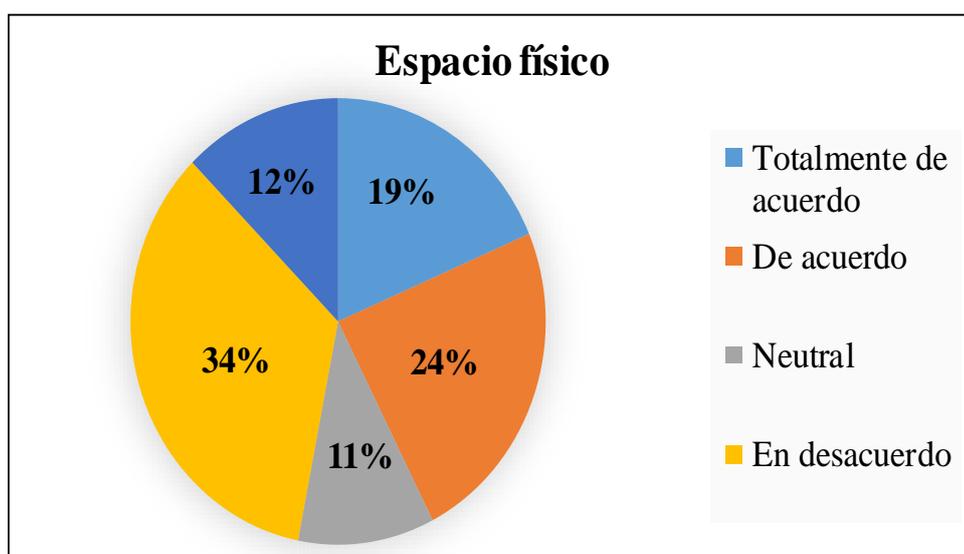
**Interpretación:** Del 100% de las 113 encuestas procesadas y expresadas en el gráfico 14 de nombre Capacitación y entrenamiento, el 73% manifestaron estar en desacuerdo con que la institución realiza actividades de capacitación y entrenamiento continuo en temas relacionados a la atención a los usuarios o prestación de servicios, el 12% se expresó estando de acuerdo, el 8% en total acuerdo, un 4% en total desacuerdo y un 3% se mostró neutral. Con lo antes expuesto se puede evidenciar que la institución no ha realizado capacitaciones a los funcionarios en temas de atención al usuario, por lo que actualmente esto no cuenta con conocimientos actualizados y herramientas que les ayuden en sus funciones y permitan brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

**Pregunta 6:** ¿Considera que el espacio en el que labora es el adecuado para la atención a los usuarios?

Tabla 12. Espacio físico

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 21         | 19%         |
| De acuerdo               | 27         | 24%         |
| Neutral                  | 12         | 11%         |
| En desacuerdo            | 39         | 35%         |
| Totalmente en desacuerdo | 14         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 15.



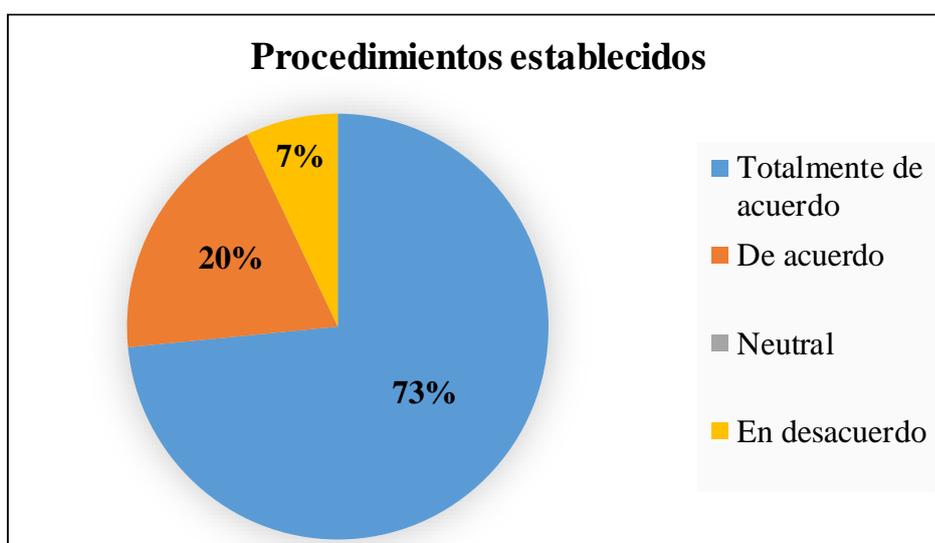
**Interpretación:** Del total de 113 funcionarios encuestados, el 34% manifestó estar en desacuerdo con el espacio que cuenta para brindar la atención a los usuarios, el 24% de acuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el 12 en total desacuerdo y 11% neutral, datos que se pueden observar en la información representada en el gráfico 15 de nombre Espacio físico. Se puede evidenciar que la mayor parte de los servidores considera que el espacio en el que labora no es el adecuado para la atención a los usuarios, lo que ocasiona que la percepción de los usuarios se vea influida por este tema.

**Pregunta 7.** ¿Considera usted que influye el disponer de un procedimiento establecido para atención al usuario en la calidad de la atención a los usuarios?

Tabla 13. Procedimientos establecidos

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 83         | 73%         |
| De acuerdo               | 22         | 19%         |
| Neutral                  | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 8          | 7%          |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 16.



**Interpretación:** Del total de 113 encuestas aplicadas al personal y conforme se observa en el gráfico 16 denominado procedimientos establecidos, el 73% de los funcionarios manifiestan estar en total acuerdo en que disponer de un procedimiento establecido para atención al usuario influye en la calidad de la atención a los usuarios, el 20% está de acuerdo y el 7% en desacuerdo. Con los datos obtenidos podemos afirmar que el no contar un manual o procedimiento de atención al usuario influye en la calidad de la atención que brindan los funcionarios, por lo que se convierte en una necesidad notable la incorporación de dicha herramienta.

## **7.2. Resultados para el segundo objetivo**

- Determinar la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

### **7.2.1. Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.**

Para el segundo objetivo se aplicó la técnica de encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos cumplen actividades de atención a los usuarios, los cuales de acuerdo a información proporcionada por el departamento a cargo suman un total de 113.

Para la aplicación de la encuesta se elaboró un cuestionario de 15 preguntas divididas en dos bloques, donde el bloque I comprende las preguntas direccionadas a determinar la postura del(la) servidor(a) sobre la administración del personal en la entidad del método exploratorio se aplicó las entrevistas a los servidores públicos de la entidad y el bloque II está compuesto por preguntas orientadas determinar la calidad del servicio prestado por parte de los funcionarios, para el segundo objetivo de la investigación se considerará la información obtenida en el segundo bloque de las encuestas aplicadas, y a las cuales proporcionan información relevante para la consecución de presente objetivo.

Una vez recolectada la totalidad de información se procedió a la constatación física de las encuestas, tabulación de cada pregunta, graficación de resultados e interpretación de los datos con lo cual se expresa la percepción de cada uno de los encuestados.

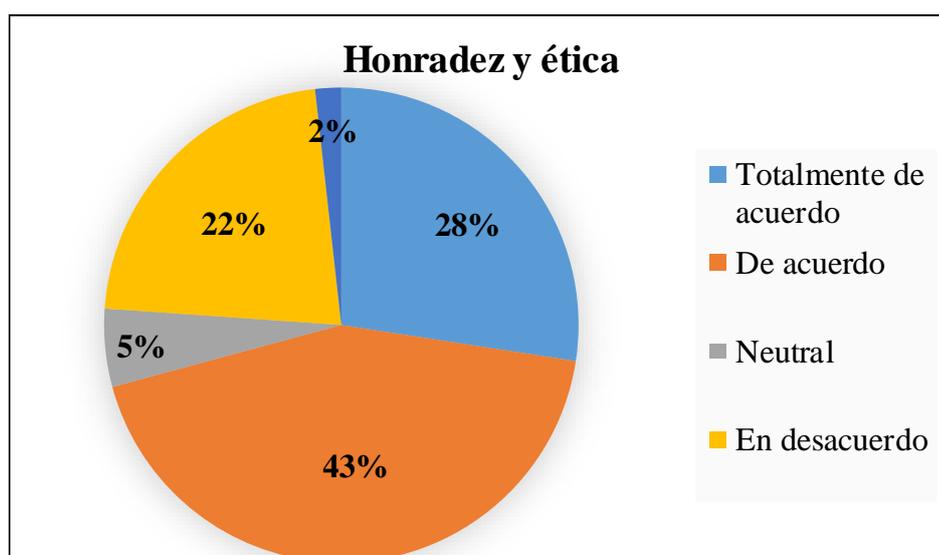
#### **Interpretación de resultados:**

**Pregunta 8:** ¿Considera que presta usted un servicio con la honradez y ética?

Tabla 14. Honradez y ética

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 31         | 27%         |
| De acuerdo               | 49         | 43%         |
| Neutral                  | 6          | 5%          |
| En desacuerdo            | 25         | 22%         |
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 2%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 17.



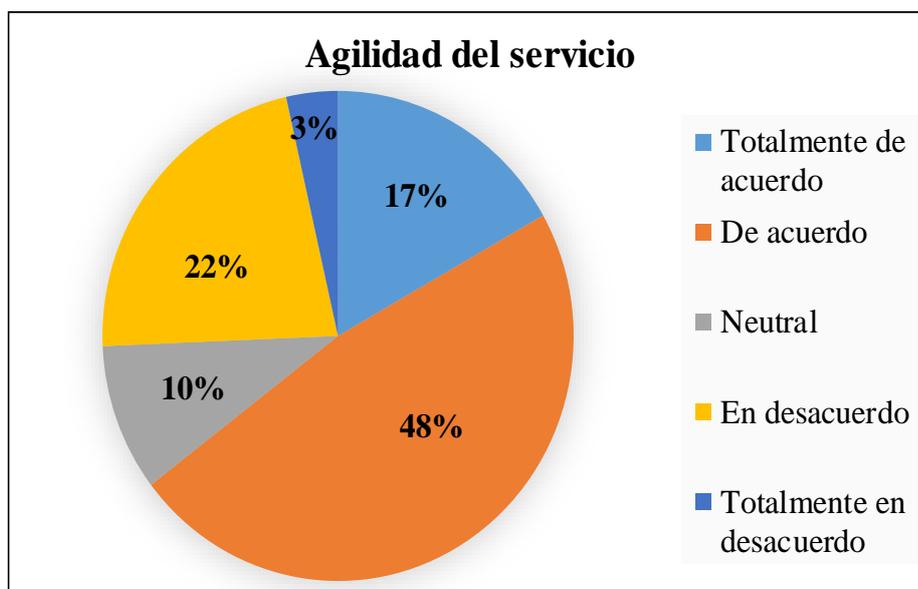
**Interpretación:** De un total de 113 encuestas aplicada a los funcionarios de la entidad y conforme se representa en el gráfico 17 referente a la honradez y ética, se obtuvo que el 43% están de acuerdo en que prestan un servicio a la ciudadanía con honradez y ética, el 28% se expresa totalmente de acuerdo, 22% en desacuerdo, el 5% neutral y 2% en total desacuerdo. Con lo expuesto se evidencia que los funcionarios consideran que prestan un servicio con honradez y ética lo que demuestran que tienen seguridad con la calidad de servicio que prestan, sin embargo, el porcentaje de funcionarios que se muestra en desacuerdo hace necesario una intervención con información que les brinden herramientas para considerar que prestan un servicio apropiado.

**Pregunta 9:** ¿Al momento de brindar un servicio, usted presta la prontitud y voluntad adecuada a los usuarios?

Tabla 15. Agilidad del servicio

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 19         | 17%         |
| De acuerdo               | 54         | 48%         |
| Neutral                  | 11         | 10%         |
| En desacuerdo            | 25         | 22%         |
| Totalmente en desacuerdo | 4          | 4%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 18.



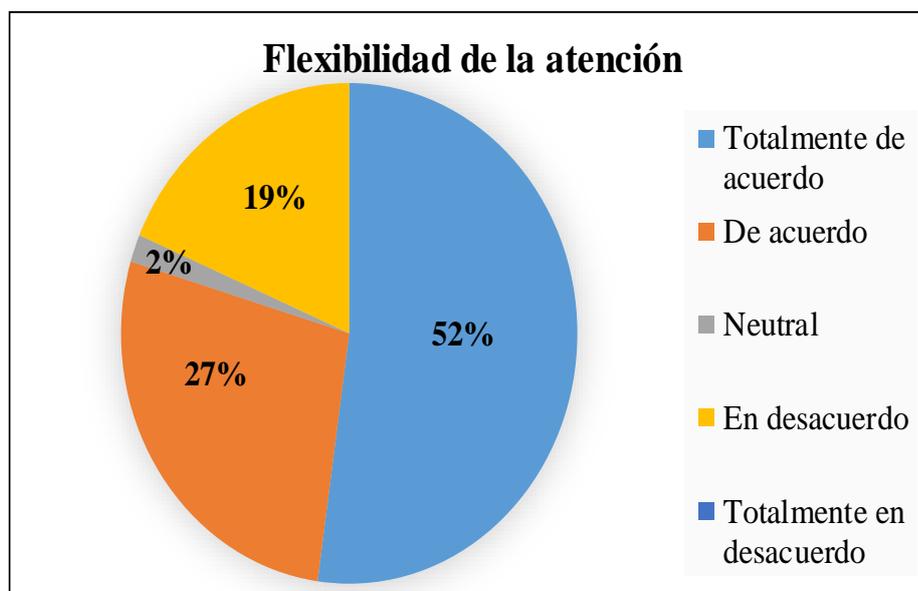
**Interpretación:** Con base a lo expresado en el gráfico 18 titulado Agilidad del servicio y del 100% de 113 encuestados, el 48% se expresaron estar de acuerdo en que le prestan la prontitud y voluntad adecuada a cada usuario, el 22% por otro lado manifiesta estar en desacuerdo, el 17% totalmente de acuerdo, el 10% neutral y el 3% en total desacuerdo. Se concluye que la mayoría del personal (65%) consideran que prestan un servicio con prontitud, es decir, tienen un tiempo de respuesta apropiado ante los trámites de los usuarios, pero a pesar de ello es necesario trabajar con el porcentaje que considera lo contrario, para lograr generar un tiempo de respuesta óptimo en toda la institución.

**Pregunta 10:** ¿Es usted flexible y comprensivo al momento de atender consultas sobre sus trámites, dudas o requerimientos?

Tabla 16. Flexibilidad de la atención

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 59         | 52%         |
| De acuerdo               | 31         | 27%         |
| Neutral                  | 2          | 2%          |
| En desacuerdo            | 21         | 19%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 19.



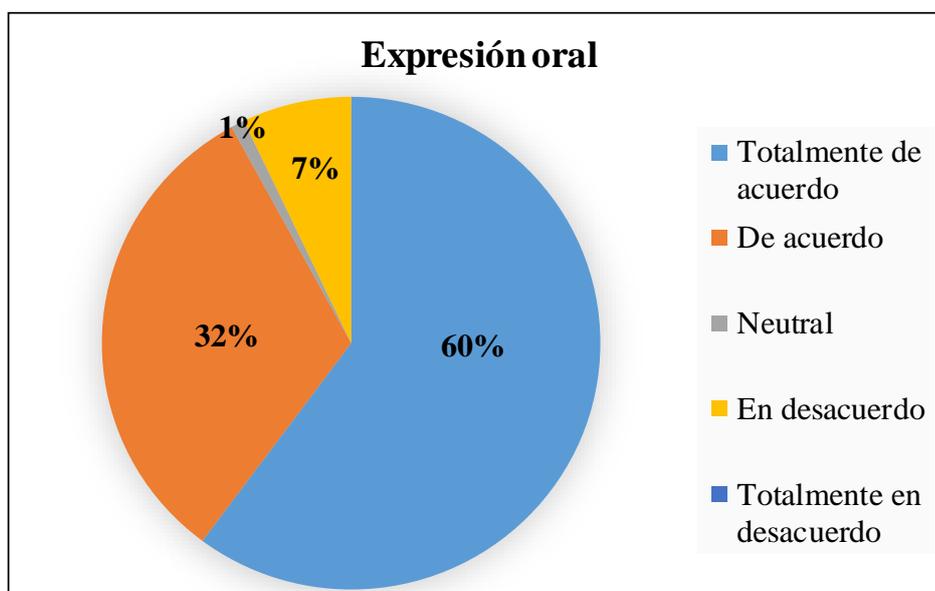
**Interpretación:** Mediante la observación de los datos expresado en el gráfico 19 que hace referencia a la flexibilidad de la atención y de los 113 funcionarios encuestados que representan el 100%, el 52% manifiestan estar totalmente de acuerdo en que son flexibles y comprensibles con los usuarios de la institución, el 27% están de acuerdo, el 19% en desacuerdo y el 2% neutral. Con base a lo expuesto en las cifras, se concluye que el personal es flexible y comprensivo, lo que evidencia que existe una atención con empatía, sin embargo, se puede mejorar trabajando en el fortalecimiento de la empatía de los trabajadores para con los usuarios.

**Pregunta 11:** ¿Considera que usted utiliza una expresión oral adecuada al momento de prestar servicios a la ciudadanía?

Tabla 17. Expresión oral

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 68         | 60%         |
| De acuerdo               | 36         | 32%         |
| Neutral                  | 1          | 1%          |
| En desacuerdo            | 8          | 7%          |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 20.



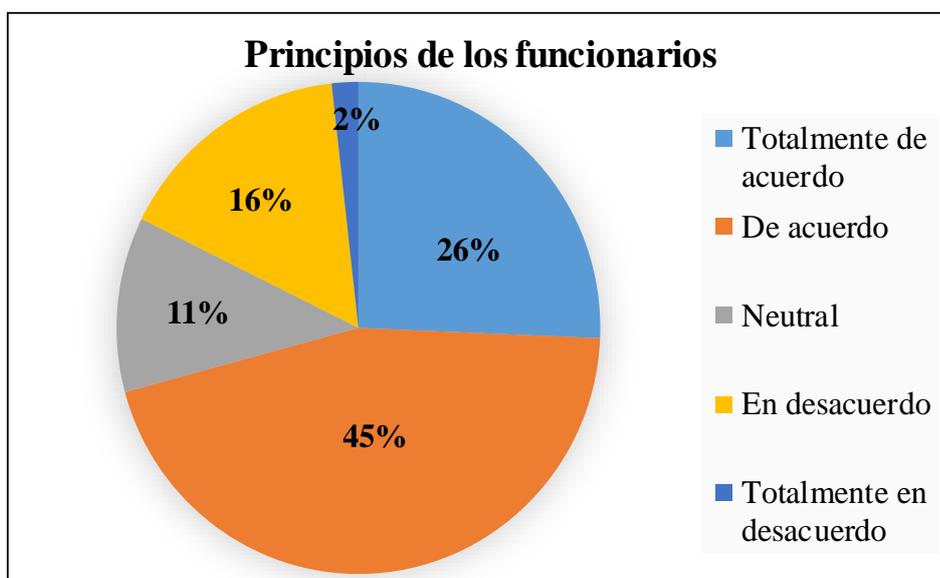
**Interpretación:** De total de 113 encuestados y de acuerdo con los datos expresados en el gráfico 20 que refiere a la expresión oral del personal, se obtiene que: el 60% de los funcionarios exponen estar totalmente de acuerdo con respecto a utilizar una expresión oral adecuada al momento de prestar servicios a la ciudadanía, el 32% de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 1% neutral. Se concluye de la información obtenida que los funcionarios cuentan con una expresión oral adecuada para la comunicación con los usuarios.

**Pregunta 12:** ¿Realiza usted el seguimiento correspondiente a los trámites, reclamos o requerimientos de los usuarios que acuden su ventanilla u oficina?

Tabla 18. Principios de los funcionarios

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 29         | 26%         |
| De acuerdo               | 51         | 45%         |
| Neutral                  | 13         | 12%         |
| En desacuerdo            | 18         | 16%         |
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 2%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 21.



**Interpretación:** Según lo expresado en el gráfico 21 denominado Principios de los funcionarios y del 100% de 113 encuestas procesadas, el 45% manifiesta estar de acuerdo en que se realiza el seguimiento correspondiente a los trámites de los usuarios que acuden su ventanilla u oficina, el 26% totalmente de acuerdo, el 16% en desacuerdo, el 11% neutral y el 2% en total desacuerdo. Con los datos obtenidos se evidencia que sí se realiza en su mayoría el seguimiento a los trámites, reclamos o requerimientos de los usuarios, sin embargo, es necesario reafirmar el compromiso de los funcionarios en el seguimiento de los trámites que realizan los que permitirá mejorar la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía, demostrando interés y compromiso por parte de la entidad.

## **Conclusiones de la aplicación de la encuesta al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona:**

Una vez aplicadas, tabuladas y analizadas la 113 encuestas, el investigador pudo concluir que en lo principal la ausencia a un programa de capacitación en atención a los usuarios y la inexistencia de herramienta y/o procedimientos guías para una correcta prestación de los servicios a los usuarios; respuestas obtenidas en las preguntas 5 y 7, genera que no se proporcione un servicio de calidad por parte de los funcionarios y lo cual es perceptible para ellos, siendo directamente una falencia e inobservancia por parte de la administración del personal. La influencia directa de estos dos aspectos ocasiona que el funcionario no cuente con los medios necesarios para poder implantar dentro de sus atribuciones la cultura de calidad, o a su vez que esta no se encuentre estandarizada entre los trabajadores, puesto que se maneja una libertad de aplicación de atención a la ciudadanía, sin parámetros establecido u procedimientos estandarizados, lo que a su vez convierte en dificultada al momento de evaluar el desempeño dentro de este ámbito.

### **7.2.2. Resultados de las encuestas dirigidas a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.**

Una vez determinado la muestra de población de los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y seleccionada la técnica de la encuesta para la obtención de información, se procedió a la elaboración y aplicación de un total de 341 encuestas, las mismas que están conformadas de 13 preguntas orientadas a evaluar el grado de satisfacción de los usuarios frente a la calidad de servicio recibido en la institución.

La encuesta desarrollada y aplicada permitió determinar la calidad del servicio brindado desde la perspectiva del consumidor directo; la encuesta se enfoca en los principales factores de calidad, los cuales proporcionan información relevante para la consecución de presente objetivo. Las encuestas se aplicaron sin distinción alguna entre los usuarios que acuden a la municipalidad por trámites o requerimientos.

Una vez recolectada la totalidad de información se procedió a la constatación física de las encuestas, tabulación de cada pregunta, graficación de resultados e interpretación de los datos con lo cual se expresa la percepción de cada uno de los encuestados.

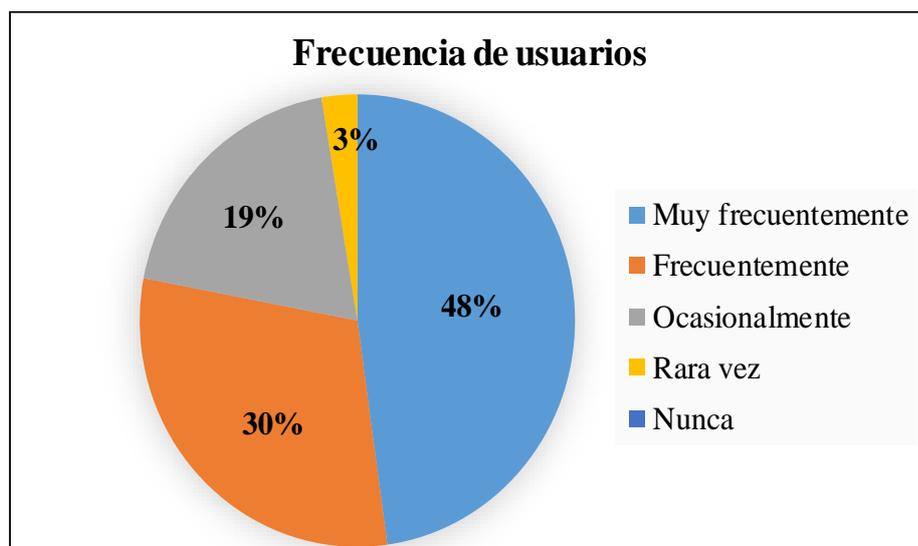
#### **Interpretación de resultados:**

**Pregunta 1:** ¿Usted con qué frecuencia realiza trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?

Tabla 19. Frecuencia de usuarios

| Opciones           | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------|------------|-------------|
| Muy frecuentemente | 163        | 48%         |
| Frecuentemente     | 103        | 30%         |
| Ocasionalmente     | 66         | 19%         |
| Rara vez           | 9          | 3%          |
| Nunca              | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 22.



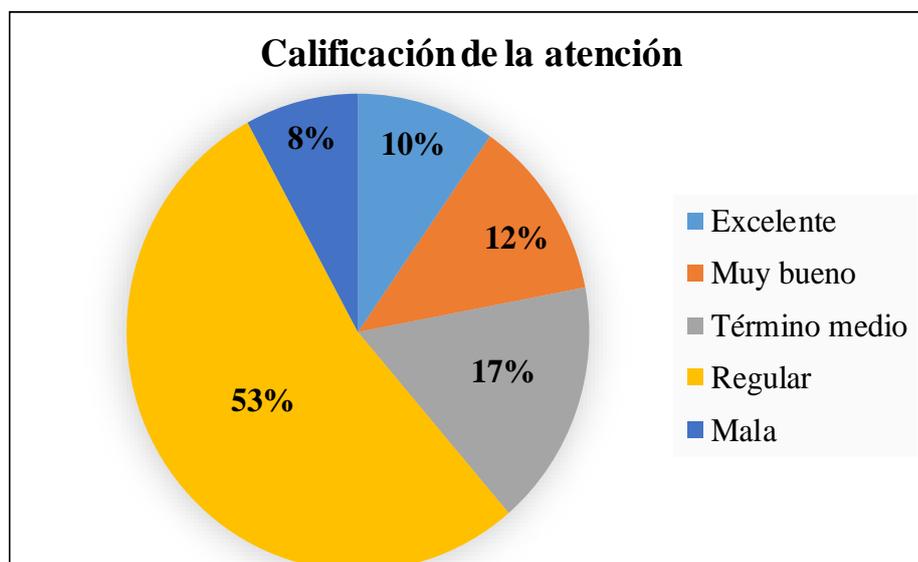
**Interpretación:** De un total de 341 usuarios encuestados, el 48% pone en manifiesto que realiza muy frecuentemente trámites en el GADM de Archidona, un 30% los realiza de manera frecuente, un 19% ocasionalmente, el 3% rara vez realiza trámites y el 0% nunca, datos que se expresan en el gráfico 22 que lleva por denominación Frecuencia de usuarios. De lo expuesto se puede evidenciar que existe una afluencia significativa de usuarios que asisten a la institución por los diversos servicios ofrecidos a la ciudadanía y que día a día solventa el personal a cargo de los diferentes trámites que oferta la entidad.

**Pregunta 2:** ¿Usted como usuario cómo calificaría la atención brindada por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?

Tabla 20. Calificación de la atención

| Opciones      | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Excelente     | 33         | 10%         |
| Muy bueno     | 42         | 12%         |
| Término medio | 57         | 17%         |
| Regular       | 182        | 53%         |
| Mala          | 27         | 8%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 23.



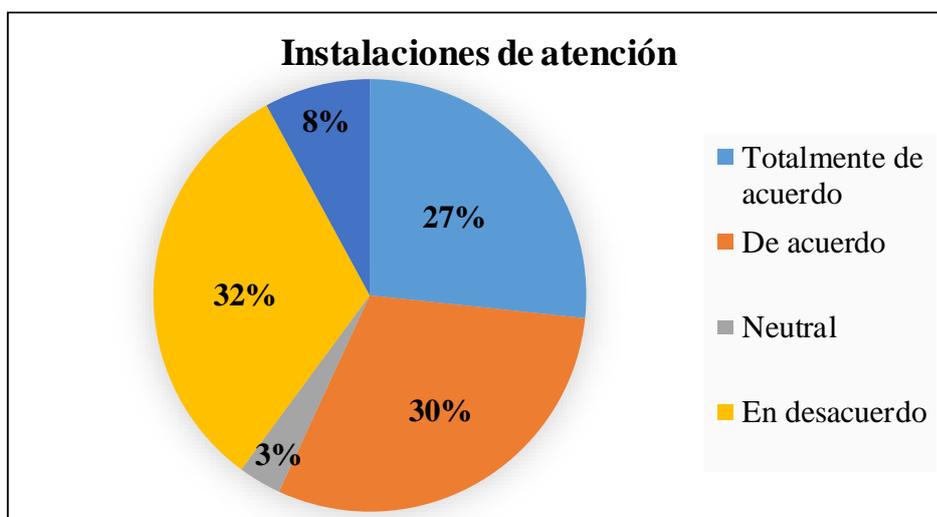
**Interpretación:** Del 100% de 341 encuestados y los datos expresados en el gráfico 23 denominado Calificación de la atención, el 53% considera que la atención brindada por parte de los funcionarios del GADM de Archidona es regular, el 17% la posiciona en un término medio, un 12% califica la atención con muy buena, mientras que un 10% como excelente y el 8% considera que la atención es mala. Se concluye con los datos obtenidos que más de la mitad de los usuarios encuestados consideran que la atención que recibieron por parte de los funcionarios de la institución es regular, por lo cual se puede afirmar que el servicio brinda no está satisfaciendo a los usuarios.

**Pregunta 3:** ¿Considera Ud. que las instalaciones en las que le atendieron son cómodas, seguras y visualmente atractivas?

Tabla 21. Instalaciones de atención

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 91         | 27%         |
| De acuerdo               | 103        | 30%         |
| Neutral                  | 11         | 3%          |
| En desacuerdo            | 109        | 32%         |
| Totalmente en desacuerdo | 27         | 8%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 24.



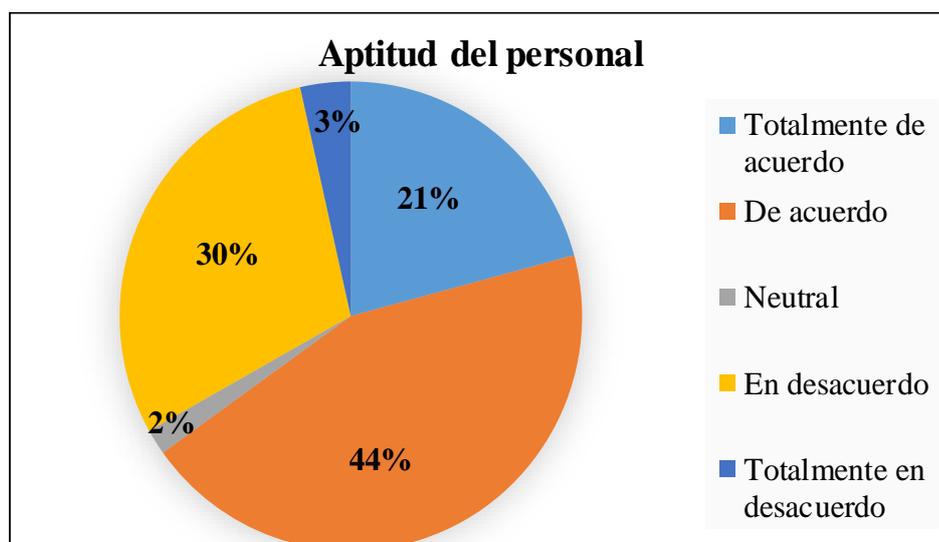
**Interpretación:** De las 341 encuestas aplicadas los usuarios con respecto a la pregunta tres cuyos datos se puede observar en el gráfico 24 que lleva por nombre Instalaciones de atención, se manifestaron de la siguiente manera: el 32% estar en desacuerdo, el 30% de acuerdo, el 27% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 8% se encuentran en total desacuerdo y un 3% se manifiesta neutral a la pregunta planteada. Se concluye de los datos expuestos que existe satisfacción con respecto a ambiente en el cual se recibe los servicios de atención, poniendo en evidencia que la institución cumple con parámetros de tangibilidad frente a la imagen institucional, sin embargo, caben mejoras para lograr un ambiente más adecuado a las necesidades de los usuarios.

**Pregunta 4:** ¿Considera Ud. que el personal que le atendió fue competente y profesional realizando su trabajo?

Tabla 22. Aptitud del personal

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 71         | 21%         |
| De acuerdo               | 151        | 44%         |
| Neutral                  | 6          | 2%          |
| En desacuerdo            | 101        | 30%         |
| Totalmente en desacuerdo | 12         | 4%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 25.



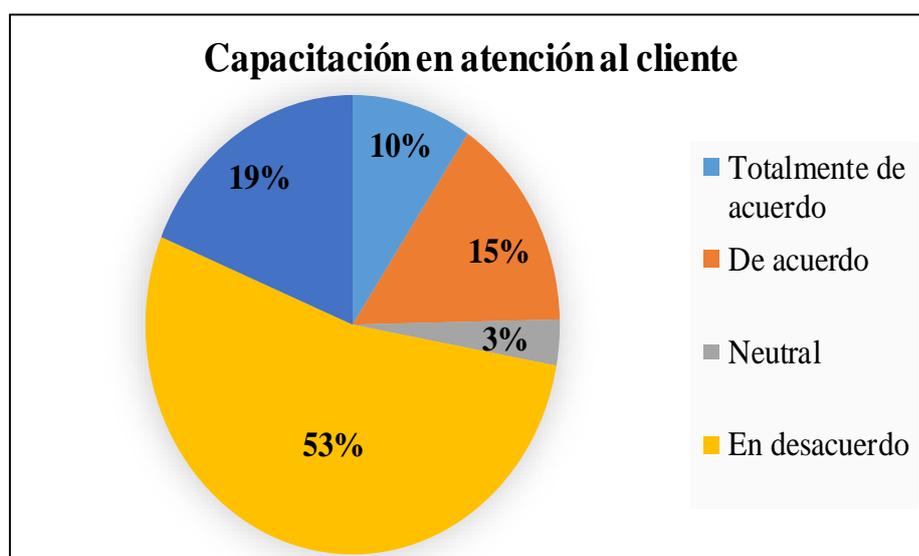
**Interpretación:** De un total de 341 usuarios encuestados y conforme se puede evidenciar en el gráfico 25 titulado Aptitud del personal, el 44% pone en manifiesto estar de acuerdo en que el personal del GADM de Archidona es competente y profesional realizando su trabajo, el 30% por otro lado manifiesta estar en desacuerdo, un 21% está totalmente de acuerdo, un 3% totalmente en desacuerdo y el 2% es neutral. Con lo antecedido se llega a la conclusión que el personal de la institución es competente y profesional, sin embargo, existen elementos que no están en la capacidad de lograr una satisfacción en el usuario con su servicio, reflejándose esto en la inconformidad de usuario.

**Pregunta 5:** ¿Considera Ud. que los funcionarios de la municipalidad están capacitados para la atención al cliente?

Tabla 23. Capacitación en atención al cliente

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 32         | 9%          |
| De acuerdo               | 52         | 15%         |
| Neutral                  | 11         | 3%          |
| En desacuerdo            | 182        | 53%         |
| Totalmente en desacuerdo | 64         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 26.



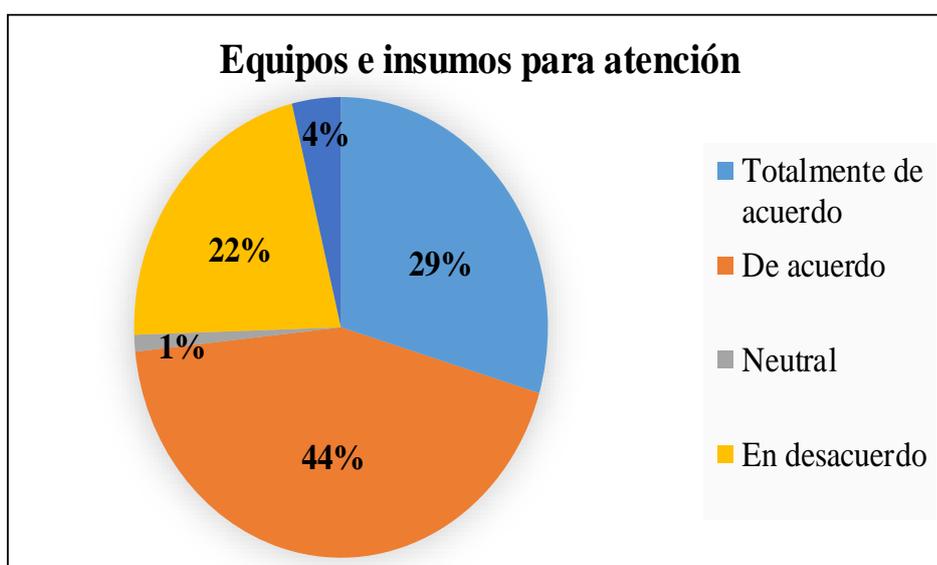
**Interpretación:** Con base a lo expresado en el gráfico 26 referente a la capacitación en atención al cliente y de las 341 encuestas aplicadas se resuelve que el 53% manifiesta estar en desacuerdo en que el personal se encuentre capacitado para atender a los usuarios, el 19% totalmente en desacuerdo, por otra parte, el 16% está desacuerdo, un 9% totalmente de acuerdo y el 3% se posiciona neutral. Se pudo evidenciar que un alto porcentaje de la población considera que los funcionarios del GADM de Archidona, no están capacitados en atención al usuario, lo cual incide en la calidad del servicio prestado.

**Pregunta 6:** ¿El funcionario que le atendió contaba con los equipos e insumos necesarios para brindar el servicio de manera eficiente?

Tabla 24. Equipos e insumos para atención

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 101        | 30%         |
| De acuerdo               | 149        | 44%         |
| Neutral                  | 4          | 1%          |
| En desacuerdo            | 74         | 22%         |
| Totalmente en desacuerdo | 13         | 4%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 27.



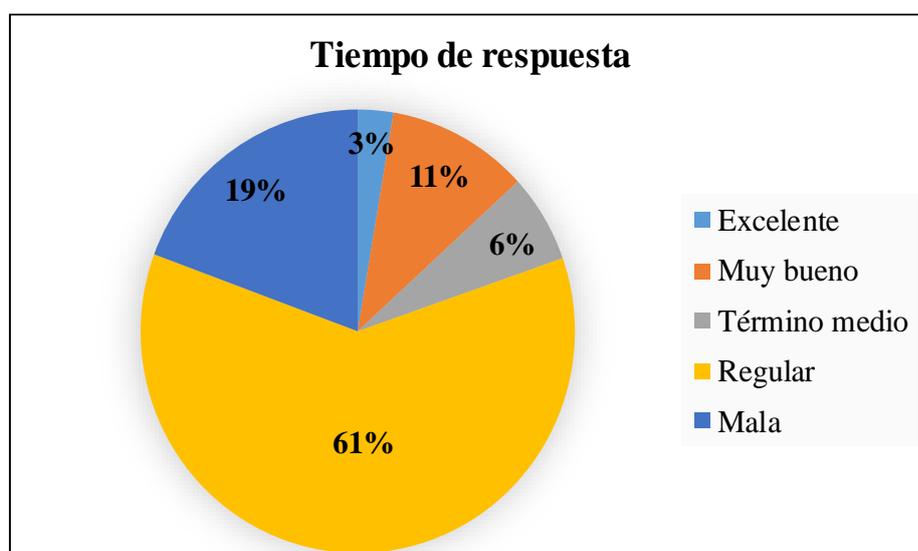
**Interpretación:** De 100% de 341 encuestados se obtuvo que: el 43% se manifiesta de acuerdo en que el personal que le brindó el servicio contaba con los equipos e insumos necesarios, un 30% totalmente de acuerdo, un 22% indica estar en desacuerdo, el 4% totalmente en desacuerdo y un 1% se muestra neutral al cuestionamiento, datos que se pueden corroborar observando el gráfico 27 de nombre Equipos e insumos para atención. Se concluye que el personal cuenta con los equipos e insumos necesarios para brindar el servicio de manera eficiente, lo cual influye positivamente en la percepción de la calidad del servicio al usuario.

**Pregunta 7:** ¿Cómo califica la agilidad y prontitud de respuesta ante los trámites o requerimiento de los usuarios por parte de los funcionarios?

Tabla 25. Tiempo de respuesta

| Opciones      | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Excelente     | 9          | 3%          |
| Muy bueno     | 36         | 11%         |
| Término medio | 22         | 6%          |
| Regular       | 208        | 61%         |
| Mala          | 66         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 28.



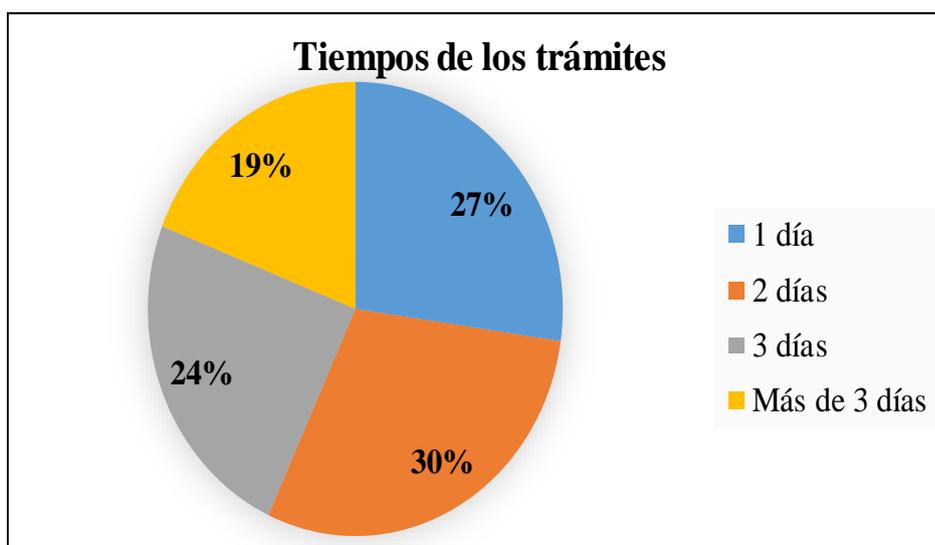
**Interpretación:** De un total de 341 encuestados que representan el 100% y en base a lo que se representa en el gráfico 28 referente al tiempo de respuesta, el 61% califican como regular la agilidad y prontitud de respuesta ante los trámites o requerimiento de los usuarios por parte de los funcionarios, el 19% como mala, el 11% la considera muy buena, el 6% un término medio y el 3% excelente. Con lo expuesto se concluye que existe un problema con respecto al tiempo de respuesta por parte de los funcionarios en la prestación del servicio al usuario, generando inconformidad y afectando la calidad del servicio.

**Pregunta 8:** ¿Cuál es el tiempo que se demora Ud. en realizar un trámite en las dependencias de la municipalidad?

Tabla 26. Tiempos de los trámites

| Opciones      | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| 1 día         | 93         | 27%         |
| 2 días        | 101        | 30%         |
| 3 días        | 82         | 24%         |
| Más de 3 días | 65         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 29.



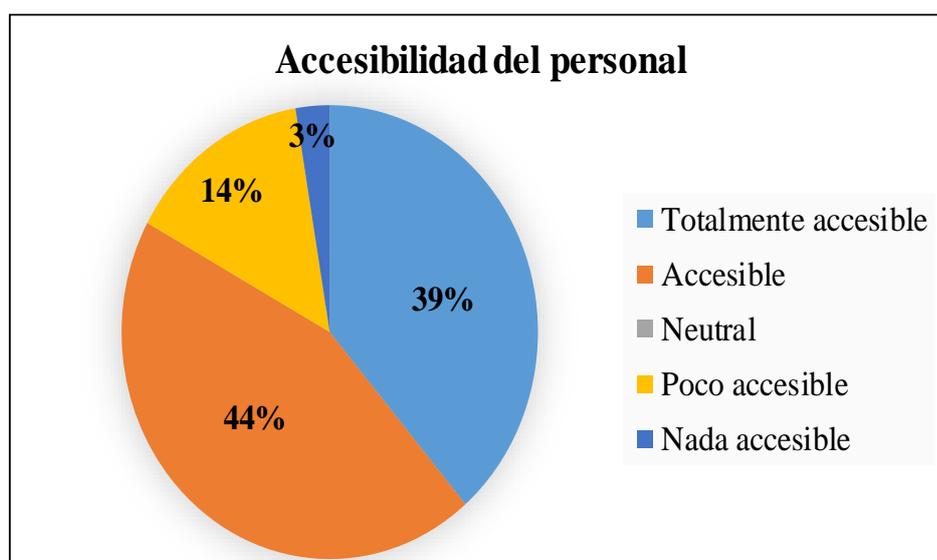
**Interpretación:** De un total de 341 encuestados, el 30% manifiesta que necesita dos días para concluir con sus trámites, el 27% un día, el 24% tres días y el 19% necesita más de tres días, los datos expuesto se pueden observar en el gráfico 29 titulado Tiempos de los trámites. Se concluye que su mayoría los usuarios necesitan más de un día para concluir con un trámite en las dependencias de la institución, lo cual podría estar siendo ocasionado por una falta de coordinación en la tramitología interna.

**Pregunta 9:** ¿El personal de la municipalidad es accesible para satisfacer consultas sobre sus trámites, dudas o requerimientos?

Tabla 27. Accesibilidad del personal

| Opciones             | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------------|------------|-------------|
| Totalmente accesible | 132        | 39%         |
| Accesible            | 151        | 44%         |
| Neutral              | 0          | 0%          |
| Poco accesible       | 49         | 14%         |
| Nada accesible       | 9          | 3%          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 30.



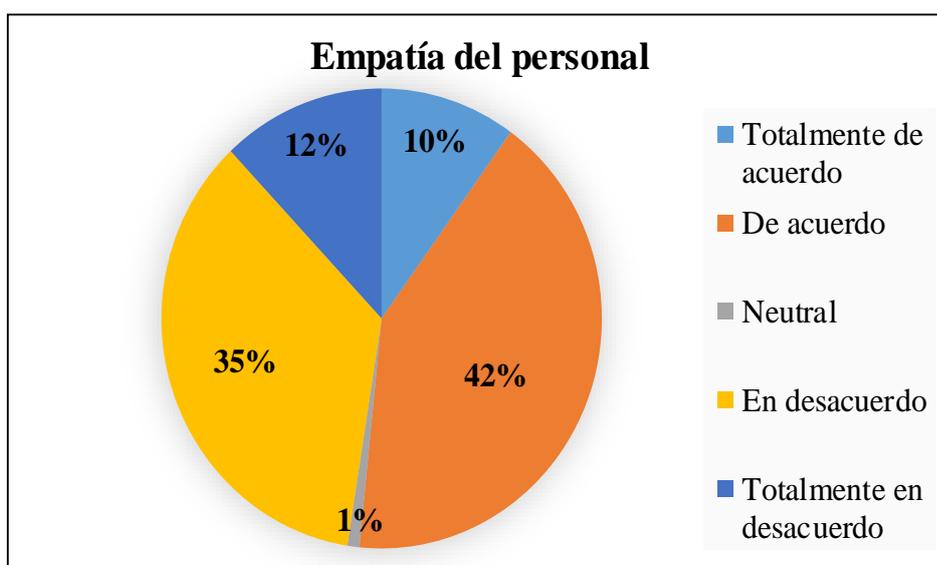
**Interpretación:** Del 100% de 341 encuestas procesadas y conforme consta en los datos expresados en el gráfico 30 denominada Accesibilidad del personal, el 44% manifestaron que el personal es accesible, el 39% consideran que son totalmente accesibles, el 14% manifiesta que el personal es poco accesible, el 3% los considera nada accesible y el 0% se mostraron neutral. Se concluye que existe una predisposición del personal a brindar el apoyo necesario a los usuarios con respecto a sus trámites, dudas o requerimientos, lo que es un factor positivo en la calidad del servicio prestado, influyendo en la satisfacción del mismo, a pesar de ello el porcentaje de inconformidad genera la necesidad de implementar estrategias de mejoramiento.

**Pregunta 10:** ¿Los funcionarios siempre demuestran estar prestos a ayudar a los usuarios?

Tabla 28. Empatía del personal

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 34         | 10%         |
| De acuerdo               | 142        | 42%         |
| Neutral                  | 3          | 1%          |
| En desacuerdo            | 121        | 35%         |
| Totalmente en desacuerdo | 41         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 31.



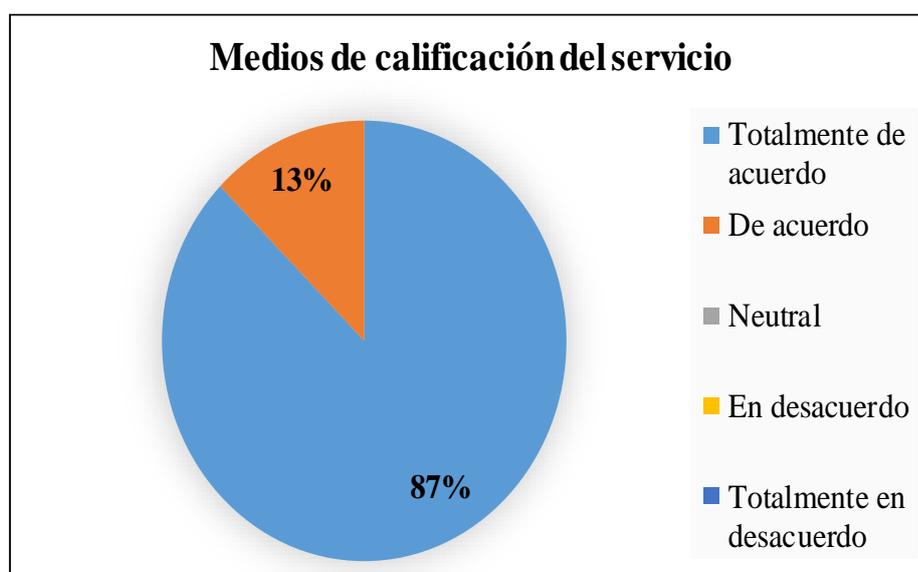
**Interpretación:** Del total de 341 encuestas aplicadas y con base a los datos expuestos en el gráfico 31 que hace referencia a la empatía del personal, el 42% está de acuerdo, el 35% en desacuerdo, el 12% totalmente en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 1% neutral. De los datos obtenidos se puede evidenciar que existe a predisposición del personal a ayudar a los usuarios con sus requerimientos, sin embargo, el porcentaje de inconformidad no muestra demasiado contraste con el de satisfacción, lo cual indica la necesidad de mejorar puntos dentro de este aspecto de empatía mediante estrategias de fortalecimiento de la prestación de un servicio de calidad.

**Pregunta 11:** ¿Cree usted necesario que la municipalidad incorpore mecanismos de calificación del servicio brindado por parte de los funcionarios?

Tabla 29. Medios de calificación del servicio

| Opciones                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 298        | 87%         |
| De acuerdo               | 43         | 13%         |
| Neutral                  | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 0          | 0%          |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 32.



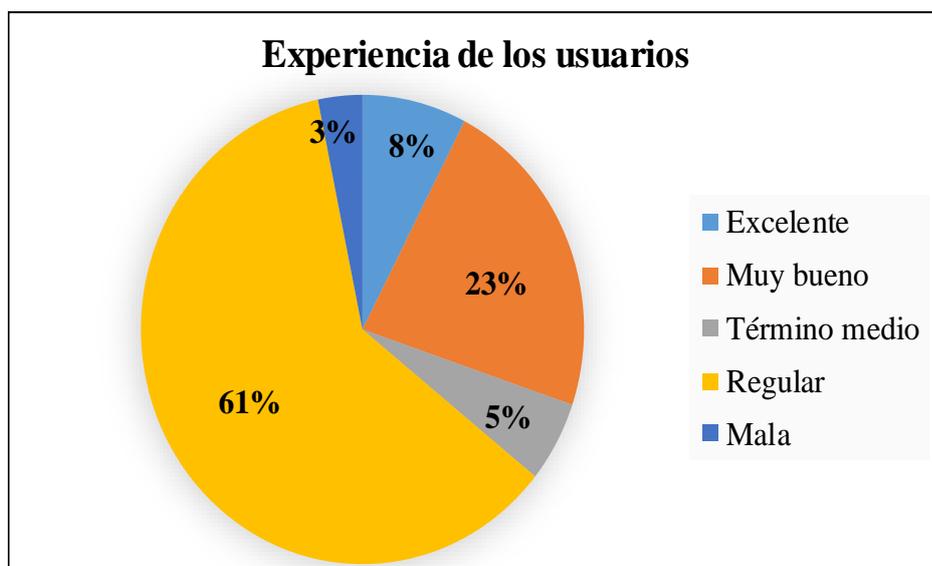
**Interpretación:** De un total de 341 usuarios que participaron en la investigación y como se puede visualizar en el gráfico 32 titulado Medios de calificación del servicio, el 87% se muestra totalmente de acuerdo en que la entidad incorpore mecanismos de calificación del servicio brindado por los funcionarios y el 13% está de acuerdo. Con los resultados de la pregunta a los usuarios, se concluye que ven necesaria la implementación de un mecanismo que les permita a los usuarios expresar su grado de satisfacción frente a la atención recibida por los funcionarios, la cual representa una herramienta clave en la determinación de la calidad del servicio.

**Pregunta 12:** ¿Su experiencia como usuario de los servicios de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona es?

Tabla 30. Experiencia de los usuarios

| Opciones      | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Excelente     | 26         | 8%          |
| Muy bueno     | 77         | 23%         |
| Término medio | 19         | 6%          |
| Regular       | 208        | 61%         |
| Mala          | 11         | 3%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 33.



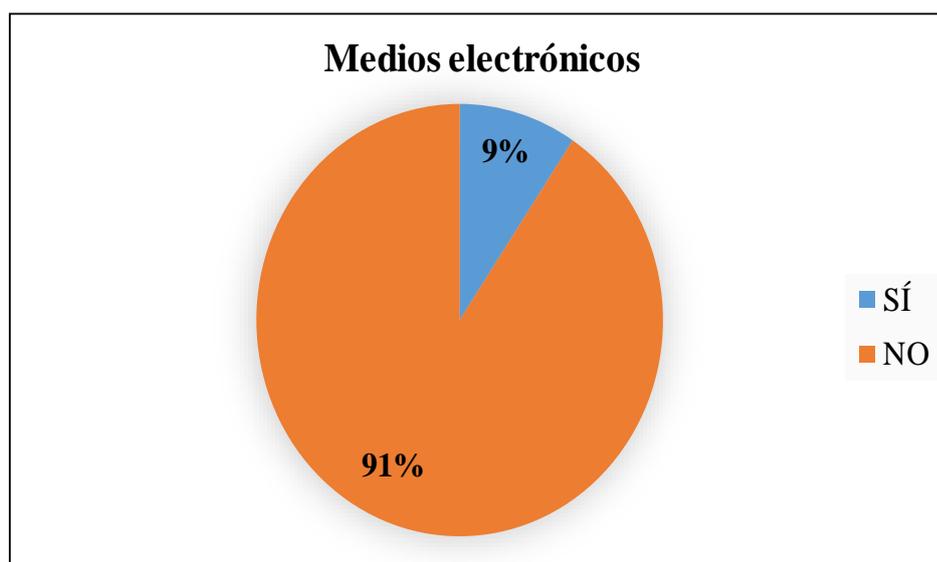
**Interpretación:** Del 100% de 341 encuestados y en base a los datos expresado en el gráfico 33 de nombre Experiencia de los usuarios, el 61% califica su experiencia como usuario de los servicios de GADM de Archidona como regular, el 23% considera que es muy buena el 8% regular, el 5% término medio y el 3% mala. Se concluye que los usuarios tienen una experiencia considerada regular con respecto al servicio recibido en la institución, lo que ratifica la necesidad de implementar estrategias de mejora enfocadas en la calidad del servicio de los funcionarios del GADM de Archidona.

**Pregunta 13:** ¿Conoce Ud. si la municipalidad cuenta con canales electrónicos para la atención al cliente?

Tabla 31. Medios electrónicos

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ           | 32         | 9%          |
| NO           | 309        | 91%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> |

Gráfico 34.



**Interpretación:** Conforme se expresa en los datos representados en el gráfico 34 referente a los medios electrónico y de un total de 341 usuarios encuestados, el 91% expresaron no conocer si la municipalidad cuenta con canales electrónicos para la atención al cliente y el 9% manifiestan si estar al tanto de la existencia de estos canales. Con los datos obtenidos y previa corroboración en la institución, se concluye que si existe canales digitales de consulta de rubros para ciertos tramites, a pesar de ello se encuentra en desconocimiento de la ciudadanía, mediante la potenciación y mejoramiento de la digitalización de la institución se lograría incrementar la calidad del servicio, ofreciendo medios alternos que permitan el ahorro de tiempo y recursos de los usuarios.

## **Conclusión de la aplicación de encuestas a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona:**

De los datos expuestos por los encuestado y una vez analizada la información proporcionada, se llega a la conclusión de que existe un grado considerable de insatisfacción por parte de los usuarios de la municipalidad, lo cual es evidente al observar la posición de los encuestados al responder las preguntas 2 y 12 las cuales en resumen califican como regular la atención y experiencia ante el servicio recibido en las dependencias municipales, lo cual tiene como principales causas lo expresado en las preguntas cuatro que se refiere a la competencia y preparación del personal, la pregunta cinco que consultó acerca de la capacitación de los funcionarios para prestar una atención de calidad y la pregunta siete en la cual se expresó la inconformidad en el tiempo de respuesta para poder acceder a los trámites en la entidad; bajo estas respuesta y con base lo que manifestaron los usuarios en la pregunta número once, es primordial incorporar en la entidad mecanismos que permitan a la ciudadanía expresar su grado de satisfacción frente a la atención recibida por parte de los funcionarios.

### **7.3. Resultados para el tercer objetivo**

- Proponer estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

#### **7.3.1. Elaborar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona**



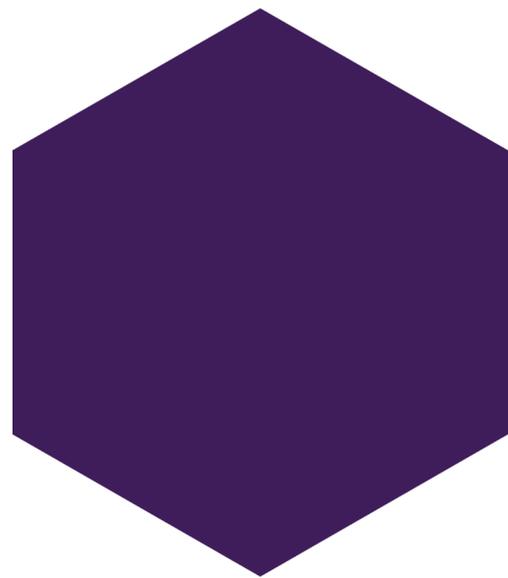
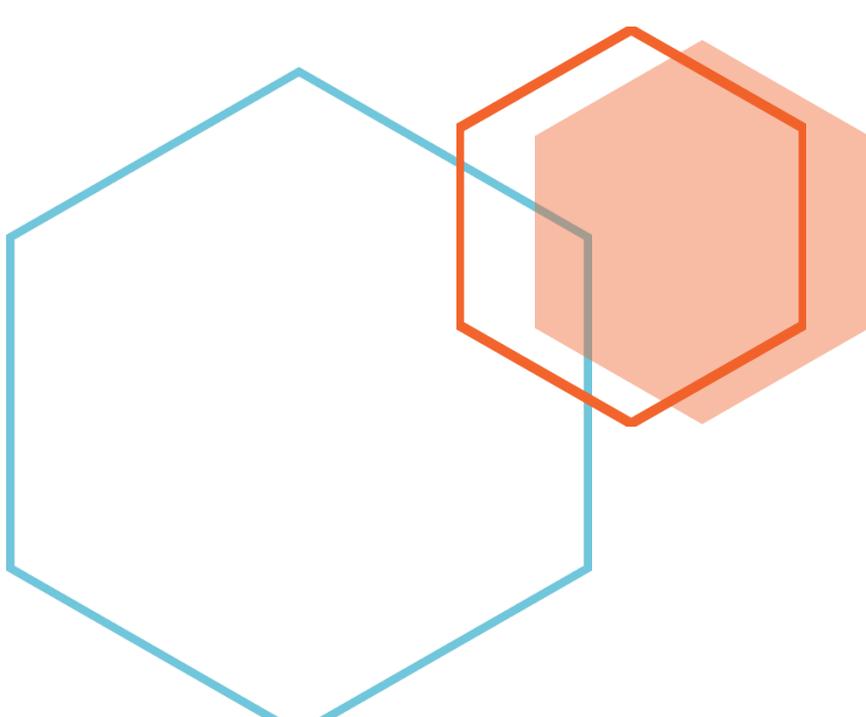
**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO A LOS  
USUARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE ARCHIDONA**

---

**Una buena atención a la ciudadanía involucra  
prestar servicios de calidad**

**AUTORA: SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA**

**2021**



## ÍNDICE

|                          |                                                       |            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>A.</b>                | <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                              | <b>2</b>   |
| <b>B.</b>                | <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>                            | <b>3</b>   |
| <b>C.</b>                | <b>IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA.....</b>     | <b>4</b>   |
| <input type="checkbox"/> | Diagnóstico de la situación .....                     | 4          |
| <input type="checkbox"/> | Análisis de la situación actual .....                 | 6          |
| <b>D.</b>                | <b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....</b>              | <b>7</b>   |
| <input type="checkbox"/> | OBJETIVO GENERAL .....                                | 7          |
| <input type="checkbox"/> | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                           | 7          |
| <b>E.</b>                | <b>ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS.....</b>                | <b>9</b>   |
| <b>F.</b>                | <b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....</b>     | <b>11</b>  |
|                          | ÁREA DE MEJORA N° 1: ORGANIZACIÓN INTERNA.....        | 11         |
|                          | ÁREA DE MEJORA N° 2: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS..... | 13         |
|                          | ÁREA DE MEJORA N° 3: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN..... | 199        |
| <b>G.</b>                | <b>PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAS .....</b>  | <b>222</b> |

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## A. INTRODUCCIÓN

En el tiempo actual, en el cual percibimos cambios tecnológicos, científicos, sociales, la modernización de los estados y fortalecimiento de los poderes, en conjunto con el crecimiento de la población, forman parte de un desafío para las instituciones de disponer de un grupo de colaboradores competentes y motivados, que formaran parte de una entidad capaz de ser eficaz frente a las necesidades y expectativas que tienen los usuarios al momento de ser atendidos y recibir un servicio por parte de la institución.

Dentro del contexto actual descrito, el cual exige el cambio y mejoramiento continuo de todo sector público, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, institución pública que ejerce la administración del gobierno local y de los intereses del cabildo, se pone en la necesidad de generar acciones que le permitan incrementar la satisfacción de la ciudadanía, para lo cual el personal se convierte en un factor clave y esencial en la gestión, facilitando la consecución de las metas y objetivos ligados a la satisfacer las necesidades ciudadanas.

Para cumplir con los desafíos identificados se ha elaborado un Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, basado en los resultados obtenidos de la investigación realizada en la institución y dirigida al personal administrativo y a los usuarios, con lo cual se logró detectar problemas en el campo de la atención a los usuarios que se brindan en las dependencias de la municipalidad; este plan representa un documento de apoyo a la administración del personal, el mismo que proveerá a los funcionarios herramientas para fortalecer las actividades diarias que desempeñan y con esto incrementar la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios, buscando la satisfacción de estos.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## **B. JUSTIFICACIÓN**

Un servicio de calidad a la ciudadanía de un sector involucra brindar una atención focalizada a las necesidades de cada usuario contemplando un trato digno, y para las acciones de los funcionarios que brindan dicha atención impacto sobremanera en la percepción final de la calidad del servicio recibido.

La calidad de la atención y/o servicio público debe promover una cultura transformadora que estimule a una institución pública a su mejora continua, con el objetivo de satisfacer de manera oportuna y propicia las necesidades expresadas por la ciudadanía.

Dentro de la institución se han identificado debilidades dentro del este campo, y por ello se convierte en necesidad la implementación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, el cual oriente tanto a los dirigentes como a los trabajadores en la importancia de una atención de calidad y cómo interactuar de mejor manera con los usuarios tanto internos como externos.

El plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, permitirá que los funcionarios construyan una cultura y disciplina de atención que este enfocada en los usuarios y sus necesidades, y con esto permitir que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona sea identificada y distinguida por la calidad del servicio y se considere un modelo de administración.

|                                                                                                                             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                 | 2021 |

### C. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA

- **Diagnóstico de la situación**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De la Administración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | De la Administración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura funcional que se cumple de acuerdo a las disposiciones establecida en la ley con respecto al reclutamiento, selección, evaluación e incentivo de los funcionarios.</li> <li>• Aspectos definidos tales como la misión, visión, objetivos y manual de puestos.</li> <li>• Adaptabilidad al cambio y a la capacidad de recursos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe directrices enfocadas a la atención a los usuarios.</li> <li>• Deficiente empoderamiento del personal con respecto a la visión y misión de la institución, las cuales no contemplan la atención y satisfacción de los usuarios con respecto al servicio.</li> <li>• No existe un sistema de capacitación a los funcionarios en prestación de servicios, atención, ni otros temas.</li> <li>• Falta de inducción al personal con respecto a la prestación de los servicios y la atención a los usuarios.</li> </ul> |
| Aspectos tangibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Aspectos tangibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio recién modificado que proyecta una buena imagen.</li> <li>• Las instalaciones centrales de la institución se encuentran localizadas en un zona accesible y estratégica.</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducido espacio en las diferentes áreas de atención.</li> <li>• Falta de lugares cómodos para la espera de los usuarios.</li> <li>• No existe información rotulada en las instalaciones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos y equipos necesarios para el cumplimiento de las actividades de los funcionarios.</li> <li>• Funcionarios proyectan una imagen adecuada a los usuarios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Aspectos intangibles</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Aspectos intangibles</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal accesible a los usuarios.</li> <li>• Los funcionarios cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones.</li> <li>• Diversidad de cultura entre los funcionarios lo que permite un mejorar interacción con los usuarios.</li> <li>• Predisposición a la implementación de estrategias en pro al mejoramiento de la calidad del servicio por parte del departamento de Talento humano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen herramientas administrativas de atención a los usuarios.</li> <li>• No existe mecanismos de calificación de la atención recibida.</li> <li>• Falta de agilidad y rapidez de respuesta ante los trámites y requerimientos de los usuarios.</li> <li>• Escaso seguimiento a la atención a los usuarios.</li> <li>• Falta implementación de canales virtuales para la ciudadanía.</li> <li>• Tramitología larga.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con las instituciones de educación superior de la localidad, que abren la oportunidad de desarrollar programas de motivación, capacitación e implementación o desarrollo de mejoras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escases de presupuesto, lo cual dificulta la implementación de acciones de mejoras.</li> <li>• No existe regulación gubernamental en temas de atención al cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

- **Análisis de la situación actual**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, es una institución pública que, atendido un notable crecimiento y mejora organizacional en los últimos años, cuenta con personal capacitado profesionalmente y a la altura de la demanda de la ciudadanía, sin embargo, aún se pueden identificar falencias dentro de la municipalidad que afectan a la imagen institucional que se requiere proyectar.

Desde el enfoque de una institución destinada al servicio de la ciudadanía, y mediante un el estudio realizado a la entidad se ha detectado algunas falencia las cuales iniciando por el personal denotan que no existe una compromiso fuerte con lo que refiere a atención a los usuarios, empezando por la falta de empoderamiento de la institución en estos temas, puesto que su misión y visión institucional no están enmarcando este tema, y existe un desconocimiento por parte de personal los que ocasiona deficiencia en su logro, además la entidad no cuenta con alguna herramienta o instrumento que oriente las acciones de los funcionarios en el tema de servicio y/o atención a los usuarios, lo que ocasiona una escasa cultura de servicio.

Mediante la aplicación de encuestas a la ciudadanía se obtuvieron datos estadísticos, que reflejan una insatisfacción de los usuarios con la atención recibida en la municipalidad por parte de sus funcionarios y de los cuales el 53% consideran que la atención recibida es regular y solo un 10% la consideran excelente, poniendo en evidencia la necesidad de mejoras oportunas dentro de la atención que se está brindando, de la misma manera se obtuvieron datos en los cuales la ciudadanía manifestó que el personal no se encuentra en un 100% capacitado en atención al usuario y que el mayor problema de la insatisfacción es el tiempo de respuesta para cada una de sus trámites o requerimientos, esto juega un papel importante dentro de la entidad y la ciudadanía; puesto que estos datos son desapercibidos por la entidad al no contar con ningún tipo de herramienta que les permita conocer el grado de satisfacción de los usuarios y el desconocimiento de esta información impide

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

establecer acciones de mejora continua en atención al usuario, lo que hace evidente la necesidad de implementación de acciones.

En la actualidad la municipalidad no cuenta con tecnologías que le permitan ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía, tienen portales digitales implementados, pero estos no funcionan de una manera apropiada por lo que su utilización no es la apropiada para los usuarios, haciendo necesario que estos deban acercarse a las instalaciones, y en las instalaciones los usuarios no cuentan con un espacio apropiado, no tienen sitios suficientes para esperar, existe escasa información visual que les oriente en sus trámite, todo esto ocasiona que la estancia en las instalaciones no sea la apropiada y causa malestar.

La administración esta consiente de las falencias identificadas y cuenta con la predisposición de implementar herramientas de mejora continua, que les permitan generar un cultura de calidad de servicios, buscando que la administración obtenga un intervención sobre los temas de calidad de la atención, y se pueda llevar un control adecuado el cual permita medir la satisfacción de la ciudadanía y que esta sea la que direcciones la toma de decisiones, ofreciendo de esta manera un servicio público de calidad, con personal capacitado para enfrentar las diferentes situaciones y necesidades de la ciudadanía, ofreciendo un trato personalizado considerando la situación de cada usuarios.

#### **D. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

- **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Proponer acciones a nivel de estrategia organizacional interna que sirva como guía en el desarrollo de procesos de mejora en la atención a los usuarios.
2. Estandarizar los procesos de atención a los usuarios para conseguir un mejor tiempo de respuesta en los diferentes trámites.
3. Medir periódicamente la satisfacción de los usuarios de los servicios de del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## E. ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS

| ÁREA DE MEJORA            | N° 1: ORGANIZACIÓN INTERNA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | N° 2: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>           | Proponer acciones a nivel de estrategia organizacional interna que sirva como guía en el desarrollo de procesos de mejora en la atención a los usuarios.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Estandarizar los procesos de atención a los usuarios para conseguir un mejor tiempo de respuesta en los diferentes trámites.                                                                                                                                                                                        | Medir periódicamente la satisfacción de los usuarios de los servicios de del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>ACCIONES DE MEJORA</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Incorporar la mejora de la calidad de atención a los usuarios en el Plan Estratégico Institucional en los objetivos estratégicos de la institución.</li> <li>Designar a un funcionario o equipo de trabajo como responsable de la mejora de la atención a los usuarios que entre sus funciones contemple el seguimiento, monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Implementar un protocolo estandarizado de atención a la ciudadanía.</li> <li>Con base al protocolo estandarizado de atención elaborar un manual de atención a los usuarios para mejorar la sucesión cronológica y secuencial de la atención, que permita realizar</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar a los usuarios herramientas mediante las cuales puedan expresar sus opiniones, quejas o reclamos sobre la atención recibida, como los son: buzón de sugerencias, número telefónico para atención quejas y la aplicación semestral de encuestas de satisfacción a los usuarios internos y externos.</li> <li>El (los) responsables designado(s) para las actividades de mejora de la atención a los usuarios, se encargará de registra las opiniones</li> </ol> |

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | 3. Capacitar a los funcionarios de la municipalidad en temas que les brinden conocimientos y herramientas de atención al cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | funciones dirigidas y enfocadas a la satisfacción de los usuarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | receptadas, organizarlas por departamentos, socializar con los responsables e identificar las causas para eliminar el problema mediante acciones internas.<br><br>3. Tabulación de los resultados de las encuestas y revisión del registro de quejas y reclamos.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>BENEFICIOS ESPERADOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear bases administrativas que permitan incrementar la calidad en la prestación de servicios a los usuarios.</li> <li>- Implementar una cultura de servicio de calidad en los funcionarios, proyectando una imagen institucional de seguridad y confiabilidad a la ciudadanía.</li> <li>- Personal capacitado en atención al usuario, potenciando la capacidad de respuesta y la empatía, con habilidades para enfrentar diversas situaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un procedimiento estandarizado a los funcionarios con el fin de que la atención a los usuarios estese enmarcada en un trato digno y respetuoso, lo que a su vez permitirá agilizar los tiempos de respuesta para los diferentes trámites, con esto se promueve la elaboración un manual de atención a los usuarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de herramientas de medición de la satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, que impliquen un gasto mínimo en consideración de la situación económica de la institución, pero las cuales permitirán llevar una mejora continua de la calidad del servicio y será un indicador para detectar las falencias que se deben atacar, así como el personal que mayormente ocasiona la insatisfacción.</li> </ul> |

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## **F. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA**

### **ÁREA DE MEJORA N° 1: ORGANIZACIÓN INTERNA**

#### **1. Incorporar la mejora de la calidad de atención a los usuarios en el Plan Estratégico Institucional en los objetivos estratégicos de la institución.**

Para lograr un mejoramiento en la calidad del servicio brindado a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, se requiere como primera acción incorporarla cultura de atención de calidad en los documentos de planificación de la entidad como lo son los objetivos estratégicos institucionales, considerándolos como eje de acción, una vez logrado esto es necesario en conjunto con las autoridades de la entidad establecer actividades que involucren el enfoque de atención a los usuarios en la planificación de la institución.

#### **2. Designar a un funcionario o equipo de trabajo como responsable de la mejora de la atención a los usuarios que entre sus funciones contemple el seguimiento, monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios.**

Dentro de toda entidad es necesario que exista al menos un funcionario que esté encargado de garantizar los procesos internos que están destinados a brindar una atención de calidad a la ciudadanía, una vez que la entidad cuente con actividades establecidas e identificadas destinadas a mejorar la calidad del servicio, es necesario que exista un control de su cumplimiento y seguimiento, mediante el cual la institución pueda evaluar la eficacia de las decisiones seleccionadas, y mediante esto poder tomar acciones correctivas o complementarias a las ya destinadas, fortaleciendo la planificación interna.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

**3. Capacitar a los funcionarios de la municipalidad en temas que les brinden conocimientos y herramientas de atención al cliente.**

Dentro de las acciones de mejoramiento es necesario preparar y capacitar a los funcionarios en temas de atención a los usuarios, como una preparación constructiva que les permita desarrollar conceptos nuevos sobre una atención de calidad, y conocer herramientas que les permita el crecimiento personal y les genere un aprendizaje efectivo, para lo cual se debe considerar que:

- La capacitación en atención al usuario debe incluir al personal de los diferentes departamentos y áreas de la municipalidad.
- La capacitación debe ser orientada al servicio público y considerar la interculturalidad de la localidad.
- Se deberá estimular al personal para que participen de manera activa en las capacitaciones.
- El personal capacitado debe generar un compromiso con la entidad de aplicar las herramientas y técnicas que aprenda en el proceso.
- Considerando que el recurso económico ha sido un limitante para generar un programa de capacitación al personal, se deberá generar convenios con instituciones o centros educativos locales que manejen este tipo de capacitaciones, promoviendo la colaboración interinstitucional.
- Socializar la capacitación como indispensable y de carácter prioritario, llevando un control de participación efectiva del personal.
- Contemplar como una capacitación de carácter periódico, y no única, considerando que a los nuevos elementos que se incorporen a la institución deberá también recibir la capacitación.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## **ÁREA DE MEJORA N° 2: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS**

### **1. Implementar un protocolo estandarizado de atención a la ciudadanía.**

La elaboración de un protocolo estandarizado de atención a los usuarios es una actividad que permitirá brindar las primeras herramientas a los funcionarios sobre una atención de calidad, buscando mitigar los errores más comunes al momento de tratar a un usuario; con estas acciones crear una auto capacitación amigable a los funcionarios, y trasmitiendo a los ciudadanos y funcionarios que la institución se preocupa por su bienestar, impulsando una cultura de servicio ideal y demostrando liderazgo en la administración. Dentro del protocolo se debe considerar las siguientes recomendaciones a los funcionarios considerando las cinco dimensiones de la calidad del servicio:

### **ASPECTOS TANGIBLES**

Aspectos físicos que el cliente percibe: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación.

- ✓ Llevar siempre una presentación personal adecuado priorizando la limpieza personal como lo es la vestimenta, cabello, manos y rostro.
- ✓ Mantenga una posición erguida, evitando apoyarse contra la pared de entrada, columnas o pasillos o en los escritorios.
- ✓ No comer en el espacio de trabajo o tener alimentos en el mismo.
- ✓ Mantener un espacio de trabajo ordenado, limpio que refleje organización y profesionalismo.
- ✓ Asegurarse al inicio de la jornada de contar con todos los implementos necesarios para prestar los servicios, de no contar con esto comunicar de manera oportuna al responsable de proveerlos o tomar alguna acción de apoyo.
- ✓ Evitar el uso de distracciones, especialmente del tipo tecnológico como lo son teléfonos celulares y audífonos.
- ✓ Contar con material de información apropiado, por ejemplo, tener impresiones con los requisitos necesarios para los distintos trámites, evitando decirlos de manera verbal y que puedan ser olvidados o confundidos por los usuarios; además se puede incluir carteleras informativas que tongan dicha información.

## SEGURIDAD

Aspectos del trabajador que presenta al momento de prestar el servicio y que son percibidos por el cliente como el profesionalismo, conocimientos, habilidades y cordialidad.

- ✓ Procurar un contacto visual con el usuario y reflejar un postura firme, pero a la vez relajada, transmitiendo seguridad y capacidad en las actividades que desempeña.
- ✓ Durante la prestación de la atención permitir que el usuarios se exprese, sin interrumpir y prestando atención e interés en conocer las necesidades, inquietudes o dudas del ciudadano.
- ✓ Si esta a mi alcance y conozco de temas de los cuales el usuario expresa dudas, aunque no sea mi competencia, prestar la orienta necesaria al usuario para que pueda solventar sus dudas y realizar los trámites o gestiones que impliquen a la institución.
- ✓ Evitar realizar consultas en voz alta a otro funcionario o a los compañeros de módulo, de ser necesario realizar la consulta vía telefónica o correo electrónico, obviando tener que retirarse su lugar durante la atención al usuario, debe mostrarse siempre enfocado en el usuario.
- ✓ Contestar a las preguntas de los usuarios con respuestas puntuales, evitando se cortante o responder con preguntas.
- ✓ Comuníquese en un lenguaje conciso y claro y evite el lenguaje técnico.

### **CONFIABILIDAD**

Se expresa en la capacidad de brindar servicios de manera precisa, oportuna y confiable.

- ✓ Transmitir al usuario la seriedad que amerita su trámite, requerimiento o reclamo, enfocándose únicamente en sus necesidades evitando distracciones externas.
- ✓ Estar pendiente en todo momento de que los usuarios asimilen la información brindada, de ser oportuno volver a transmitir la información, logrando que el usuario tenga claro la información proporcionada.
- ✓ Demuestra desde el inicio de la atención seguridad en las actividades a desarrollar, para evitar que se creen dudas en los usuarios, si se desconoce o es nuevo en el puesto tomar la situación con tranquilidad, si no es viable la atención no dudar en direccionar al cliente a un funcionario que lo pueda atender de manera oportuna.

### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Se puede observar en la disposición en la atención de los funcionario en cumplir con los tiempos de los turnos, respeto del orden y la prontitud de los servicios.

- ✓ Procurar y mantener un orden la atención de los usuarios sea por turno o orden de llegada, si existe el caso de atender un caso en particular o que allá queda pendiente darse el tiempo para explicar a los usuarios en espera.
- ✓ Si no hay una solución inmediata, consulte o busque ayuda, pero siempre asuma que se deben satisfacer todas las necesidades.
- ✓ Si el trámite de un usuario necesita espera una respuesta o procesamiento de información, pedirle de manera atenta espera el resultado en la zona de espera para poder continuar con otro usuario para evitar una aglomeración.
- ✓ Transmitir constantemente al usuario la sensación de que se ha hecho todo lo que está en nuestras manos para cumplir con lo solicitado, agotando todas las opciones.

## **EMPATÍA**

Se expresa no tan solo con la cortesía y educación, sino con la capacidad de poder proveer una atención personalizada a las necesidades de cada usuario, una atención a detalle, representa el cuidado, consideración y la mejor preparación para con los clientes.

- ✓ Mantener ante toda situación un trato respetuoso y amable con los usuarios internos y externos.
- ✓ Considere en todo momento la amabilidad, la precaución y, lo más importante, la educación.
- ✓ Ponerse en el lugar de los usuarios para generar empatía y comprender las necesidades de ciudadano, demostrando interés en su caso y que no me ocasiona molestia alguna.
- ✓ Si es necesario, se debe pedir disculpas, por los inconvenientes que se puedan presentar, aceptar errores no quita autoridad, pero puede brindar confianza al usuario y responsabilidad en el trabajo; incluso si no es nuestra culpa, por lo tanto, en lugar de disculparse personalmente hacerlo a nombre de la institución, no es necesario responsabilizar a terceros.
- ✓ Nunca dar por hecho que el usuario debe conocer el procedimiento o requisitos, brindar toda la información necesaria y unánime en toda ocasión.
- ✓ Hacer sentir al usuario que es escuchado, creando situaciones de confianza y transmitiendo que su trámite, requerimiento o reclamo es importante y urgente.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

Mediante la aplicación de las recomendación basadas en las dimensiones de la calidad del servicio propuestas en el modelo Servqual, el funcionario contará con actividades claves que le permitirán a los usuarios percibir que recibe una atención de calidad, además que la implementación de estas prácticas permitirán crear una disciplina en las actividades de los funcionarios que conjuntamente a la simpatía, amabilidad, capacitación y formación de cada uno, permitirá un mayor rendimiento y fortalecimiento de la imagen institucional.

Durante el proceso de atención es primordial emplear una comunicación adecuada, utilizando un vocabulario adecuado, entendible y cortés, demostrando educación y amabilidad, esto es el primer paso para brindar una buena atención y la manera en que nos expresemos se convierte en la primera impresión del usuario; para ello se expone a continuación palabras o frases adecuada e inadecuadas para una atención de calidad.

### **ÁREA DE MEJORA N° 3: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN**

Tomando en consideración el artículo 22 de la Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos el cual establece que “las entidades públicas deberán implementar mecanismos para que los usuarios califiquen la atención recibida por parte de los servidores públicos”, se desprenden las siguientes actividades:

**1. Proporcionar a los usuarios herramientas mediante las cuales puedan expresar sus opiniones, quejas o reclamos sobre la atención recibida, como los son:**

- Buzón de sugerencias

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

La finalidad de la implementación de este buzón, que se encontrará en una zona visible y accesible en cada departamento y uno general en la salida de la municipalidad, será el recibir las opiniones que puedan expresar los usuarios.

Este proceso debe ser de carácter anónimo, al comienzo de la implementación de esta herramienta será necesaria que los funcionarios orienten a los usuarios para su conocimiento y utilización.

- Número telefónico para atención quejas.

Esta herramienta será utilizada como complemento del buzón de sugerencias, al responsable que se encargará de tomar las llamadas deberá priorizar recabar la información sobre la fecha en fue atendido el usuario, el departamento y funcionario que le brindó la atención y el motivo que produjo la inconformidad.

- Aplicación semestral de encuestas de satisfacción a los usuarios internos y externos.

Para esta herramienta de medición de satisfacción se empleará la encuesta y procedimientos propuestos por la Guía de Metodología para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios público propuesta por el Ministerio del Trabajo desde noviembre de 2018.

**2. El (los) responsables designado(s) para las actividades de mejora de la atención a los usuarios, se encargará de registra las opiniones receptadas, organizarlas por departamentos, socializar con los responsables e identificar las causas para eliminar el problema mediante acciones internas.**

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

En este procedimiento el o los encargados deberán tener presente la diferencia entre queja y reclamo; las quejas recibidas representan un descontento puntual que un usuario pudo haber experimentado por una situación específica y que desea expresar y un reclamo resulta algo de mayor índole puesto que representa un requerimiento de solución a un evento que le ocasionó perjuicio. Bajo lo expuesto el tratamiento que se debe dar debe ser diferenciado; ante una queja que sea no repetitiva, es recomendable una corrección inmediata y directa, por otro lado, un reclamo debe ser tomado con mayor relevancia y estudiar la causa e implementar acciones correctivas.

**3. Tabulación de los resultados de las encuestas y en conjunto con el registro de quejas y reclamos, para realizar una comparación con los resultados de los semestres anteriores para verificar las mejoras.**

Semestralmente con la información conjunta de todas las herramientas de medición se debe realizar una evaluación y control de los procesos, a través de los cuales se logre determinar las necesidades de los usuarios y mediante ello retroalimentar las relaciones funcionario-usuarios en búsqueda de su perfeccionamiento. Este proceso permitirá evaluar la eficacia de la aplicación de las acciones de mejoras propuestas, tomar medidas correctivas e implementación de nuevas acciones.

El resultado óptimo de estas acciones es conseguir una disminución periódica de la insatisfacción de los usuarios y promover prácticas orientadas al servicio de la ciudadanía que permitan mejorar la gestión pública.

|                                                                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del<br>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona |      |
| VERSIÓN: 01                                                                                                                    | 2021 |

## G. PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAS

| N° | ACCIÓN DE MEJORA                                                                                                                                                                                                  | DIFICULTAD | IMPACTO | PRIORIZACIÓN |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|
| 1  | Incorporar la mejora de la calidad de atención a los usuarios en el Plan Estratégico Institucional en los objetivos estratégicos de la institución.                                                               | ALTA       | ALTO    | ALTA         |
| 2  | Designar a un funcionario o equipo de trabajo como responsable de la mejora de la atención a los usuarios que entre sus funciones contemple el seguimiento, monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios | MEDIA      | ALTO    | ALTA         |
| 3  | Capacitar a los funcionarios de la municipalidad en temas que les brinden conocimientos y herramientas de atención al cliente.                                                                                    | MEDIA      | ALTO    | ALTA         |
| 4  | Implementar un protocolo estandarizado de atención a la ciudadanía.                                                                                                                                               | BAJA       | MEDIO   | ALTA         |
| 5  | Elaborar un manual de atención a los usuarios                                                                                                                                                                     | ALTA       | ALTO    | ALTA         |
| 6  | Implementar herramientas de medición de la satisfacción de los usuarios (Buzón de sugerencias, número telefónico para atención quejas, encuestas)                                                                 | MEDIA      | ALTO    | ALTA         |
| 7  | Análisis de resultados de las herramientas de medición de satisfacción.                                                                                                                                           | BAJA       | ALTO    | ALTA         |

## H. DISCUSIONES

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. El recurso humano en la actualidad ha establecido su predominancia dentro de las instituciones públicas, visto como una parte indispensable y decisivo en la gestión, las cuales son de naturaleza de servicios y representan un sector estratégico, por lo tanto, la administración del personal dentro de las entidades públicas debe orientarse entre otros puntos a ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios, respondiendo a sus expectativas y buscando la excelencia en los diversos ámbitos de las funciones de su personal.

La Administración de Personal se puede definir como el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del grupo de personas que conforman una organización, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de objetivos y metas (Erazo Parra, 2020), para alcanzar lo antes descrito y tomando en cuenta que una de las funciones de la administración del personal es capacitación y desarrollo del personal, las entidades deben considerar la importancia de mantener a sus colaboradores preparados para los diferentes desafíos que puede representar brindar un servicio de calidad, puesto que éstos se convierten en los responsables finales de la percepción de satisfacción de un usuario; sin embargo es uno de los puntos de administración mayormente olvidados y de baja relevancia dentro de las instituciones públicas, dejando que el tema de la atención al cliente o usuarios sea manejado de manera individual por cada funcionario.

En el trabajo de investigación se planteó como el objetivo general determinar cómo influye la administración de personal en la calidad de servicios del GADM de Archidona; tras describir e interpretar los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología seleccionada, los resultado conseguidos muestran

que la administración del personal no contempla acciones direccionadas a proporcionar e implantar un cultura de calidad dentro de la entidad, lo cual es verificado por medio de las apreciaciones de los usuarios frente al servicio recibido en las dependencias con las que cuenta la entidad y reafirmado además en la falta de capacitación y herramientas con las que cuentan el personal para brindar una atención de calidad, a pesar de que dependencias estatales como el Ministerio de Trabajo viene promoviendo el desarrollo e innovación de la gestión y mejora de la percepción de la calidad de los servicios públicos.

Las valoraciones de satisfacción o insatisfacción, producto de percepciones positivas o negativas sobre el servicio recibido por el usuario, son las que, entre otras, promueven actitudes favorables o de rechazo hacia las instituciones de manera generalizada. Éstas son comunicadas posteriormente a su círculo familiar íntimo, pudiendo incluso a transmitirse en el círculo social, laboral o comunitario; generando una propagación geométrica de percepciones positivas o negativas de la calidad del servicio brindado por las instituciones públicas (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT, 2020); una vez que se logró identificar las falencias en materia de calidad de servicios, observar que son varios los puntos influyentes y frente a la predisposición de la entidad en mejorar estos aspectos, se consideró que un plan de mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios, herramientas que les permitan medir e incrementar el grado de satisfacción de sus usuarios, contando con un personal capacitado y comprometido con una cultura de calidad, los cuales puedan transmitir el compromiso de la institución y sus autoridades para con la ciudadanía, generando cambios positivos y visibles, pero sobre todo acoplándose a la situación actual de la entidad en temas de recursos y tiempos.

## I. CONCLUSIONES

Al culminar con el trabajo de investigación propuesto bajo el tema “La administración de personal y su influencia en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Provincia De Napo”. Se ha llegado a las siguientes conclusiones con base a los objetivos específicos:

- La investigación permitió realizar el diagnóstico de la situación de la administración de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, enfocado en la percepción de la responsable del área de Talento humano mediante una entrevista y en los funcionarios mediante encuestas; con la información recabada en los dos procedimientos se desprendió en lo principal que: la institución no cuenta con un manual o procedimientos para atención a los usuarios; el 73% de los funcionarios afirman que no se realizan actividades de capacitación dentro del tema de prestación de servicios y atención a los usuarios y; no existe ningún tipo de herramienta incorporada que permita a la institución medir la satisfacción de sus usuarios, considerando que el 87% de los usuarios encuestados manifiestan que es necesario que la municipalidad incorpore mecanismos de calificación del servicio brindado por parte de los funcionarios.
- Se aplicaron encuestas a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona para establecer el grado de satisfacción con respecto al servicio recibido por los funcionarios de la entidad, con lo cual se evidenció la desconformidad de los usuarios con varios puntos del servicio recibido especialmente con el tiempo de respuesta, la capacitación y competencia del personal; la pregunta que permitió afirma la insatisfacción de los usuarios es la pregunta 2 de la encuesta: ¿Usted como usuario cómo calificaría la atención brindada por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?; en la cual el 53% considera es regular, el 17%

término medio, un 12% califica la atención como muy buena, mientras que un 10% como excelente y el 8% considera que la atención es mala.

- La ejecución y cumplimiento de los dos primeros objetivos, proporcionó información mediante la cual se pone en evidencia las falencias de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía, con base a ello, se expone la necesidad de implementar acciones estratégicas que ataquen a los principales problemas detectados.

## **J. RECOMENDACIONES**

- Con base a lo expresado en literal A del artículo 120 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), el cual señala que: “la calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias será uno de los procesos que forman parte de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano”, por lo tanto es primordial que la mencionada unidad incorpore dentro sus actividades y de la entidad acciones orientadas prestar un servicio de calidad, los cuales incluyan aspectos tangibles e intangibles de una atención.
- La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 66, en el vigésimo quinto numeral, determina el derecho de las personas a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como, a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, en este sentido las entidades del sector público como lo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, deben considerar en todo momento la satisfacción de los usuarios para identificar las necesidades de los éstos y las oportunidades para la mejora en su gestión; de ahí la importancia de incorporar sistemas de medición de la satisfacción del servicio por parte de los usuarios.
- Fomentar una cultura de servicio de calidad en los funcionarios(as) de la institución de una manera paulatina y constante, que forme parte de sus actividades cotidianas, brindándoles herramientas que puedan ser incorporadas a cada uno de sus puestos de trabajo, haciéndolos partícipes activamente en alcanzar una excelencia en la calidad de la prestación de servicios.

## K. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (Diciembre de 2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 195-204.
- Aiteco Consultores. (2019). *AITECO CONSULTORES, SL*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Araujo, M. C., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación. *CICAG*, Volumen 4.
- Astudillo Ordóñez, N. E., Ortiz Torres, M., & Reinoso Astudillo, C. I. (2016). La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3.
- Baltazar, E., & Martínez, R. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Universidad de Guadalajara.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: PEARSON.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Berry, L., Parasuraman, U. P., & Zeithamal, V. (1988). *SERVQUAL: una escala de elementos múltiples para medir las percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio*. Texas: Journal of retailing.

- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. Madrid: Pirámide.
- Bruce, G., & Edgington, R. (17 de Febrero de 2008). Educación ética en programas MBA: efectividad y efectos. *Revista Internacional de Investigación de Mercados y Gestión*, 49-69.
- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. L. (Abril de 2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 140-150. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus20116.pdf>
- Carneiro Cadena, M. (2010). *Dirección estratégica innovadora*. España: NETBIBLO, S.L.
- Casermeiro, M. (2010). *La calidad en los servicios públicos*. Argentina: Secretaria General de la Gobernación de Salta.
- Centty, D. (2010). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/index.htm>
- Cevallos, R. P., Carreño, D. V., Peña, I. V., & Pinargote, K. G. (2018). Evaluación de la calidad del servicio: un paso más cerca de la objetividad. *Revista San Gregorio*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Vol. Octava Edición). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc-Graw Hill- Novena Edición.

Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD). (2015).

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008).

Corrales Pérez, A., Quijano León, N., & Góngora Coronado, E. A. ( enero-abril de 2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 22(1), 58-65.

Cruz, R. (3 de mayo de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Dessle, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Díaz de León, N. T. (2016). *Población y Muestra*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México.

Felsinger, E., & Runza, P. M. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Gracia, J. (2002). *¿Qué son las categorías?* Toronto: Ediciones Encuentro.

Hernández, J., Chumaceiro, A. C., & Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recursohumano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 457.

Ley Orgánica del Servicio Publico. (2010).

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y*. Mexico: Pearson.

Martínez, A. (16 de Octubre de 2019). *Subitus.com*. Obtenido de <https://www.subitus.com/>: <https://www.subitus.com/capacitacion-deducible-para-mi-personal/>

- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de problema y áreas de intervención*. México: COMFAMA / CEPAL.
- Mata, M. C., & Macassi, S. (1997). *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias*. Quito: ALER.
- Medel, R. (10 de Julio de 2015). *Club de Ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Los-4-Pasos-De-La-Calidad-En-El/2632137.html>
- Mendez Mendoza, A. A. (2018). *Plandemejora.com*. Obtenido de <https://www.plandemejora.com/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: Naciones Unidas.
- Osorio, M. (Abril de 2019). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS*, Vol. LXXI - N.º 217, 87-118.
- Peralta, T. P. (8 de Octubre de 2013). *Universidad Tecnológica Latinoamericana*. Obtenido de UTEL Blog Univercidad: <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/a-que-se-refiere-la-administracion-de-personal/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Deginición. De: Definición de metodología*. Obtenido de Definiciones. De: <https://definicion.de/metodologia/>
- Reglamento General a la Ley Organica del Servicio Publico. (2011).
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de personal I-Relaciones Humanas*. Mexico: LIMUSA, S.A DE C.V.
- Riquelme, M. (8 de Julio de 2019). *Web y Empresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-de-personal/>

- Rizo Maradiaga, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. NICARAGUA: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Rojas, R. R., & Vilchez, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del con el desempeño laboral del personal del*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (26 de Abril de 2018). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/>
- Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT. (2020). *Guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos*. Quito.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Editoria LIMUSA, S.A. DE C.V.
- Tejada Zabaleta, A. (julio-diciembre de 2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Villasís Kever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (Julio-Septiembre de 2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. *Revista Alergia México*, 63(3), 303-310. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>

## L. ANEXO

**Anexo 1.** Oficio de solicitud de autorización dirigido al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

Archidona, 5 de mayo de 2020

Ingeniero  
ANDRÉS BONILLA  
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA**  
Presente. –

De mi consideración.

Yo, **SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA** con cédula de ciudadanía N° 155004311-9, estudiante del último semestre de la carrera de Administración de Empresas mención Contabilidad y Auditoría del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA, oriunda y radicada en el cantón Archidona, provincia de Napo; ante usted muy respetuosamente me presento, para exponer y solicitar lo siguiente:

Como requisito previo a obtener el título de tercer nivel, los estudiantes debemos desarrollar un trabajo de investigación mediante el cual se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera; en tal virtud, he propuesto como tema de investigación: “**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO**”; como se puede evidenciar, el tema tiene relación directa con la Municipalidad de Archidona la misma que usted preside y por haber sido aceptado por parte la institución de educación superior para el desarrollo a cargo de la proponente, mi persona, al estar dentro de sus atribuciones y competencias, solicito de la manera más comedida me brinde su autorización para dar inicio al trabajo de investigación propuesto, con el fin de culminar mis estudios superiores y poder así titularme. Conocedora que soy de su alto espíritu de colaboración y compromiso con la educación superior y ciudadanos a los que representa, solicito además se sirva sumillar el presente documento al departamento de Talento Humano, para que me brinden la apertura y facilidades necesarias a fin de poder plasmar la mencionada investigación, la cual me han permitido ejecutar por medios electrónicos, dentro de vuestra institución.

Por ser de su conocimiento la crisis sanitaria y el aislamiento obligatorio que atravesamos conforme el Decreto Ejecutivo N° 1017, de fecha 16 de marzo de 2020 y por cuanto la investigación (tesis) a realizar tiene plazos de cumplimiento, apelo a su sensibilidad para que se digne ordenar a quien corresponda, el trámite pertinente a la presente solicitud.

Sin otro particular y segura de contar con su aprobación, agradezco desde ya la favorable atención que me pueda brindar, no sin antes augurarle éxitos en sus funciones y en el trabajo arduo que realiza día a día en bien de la ciudadanía del cantón.

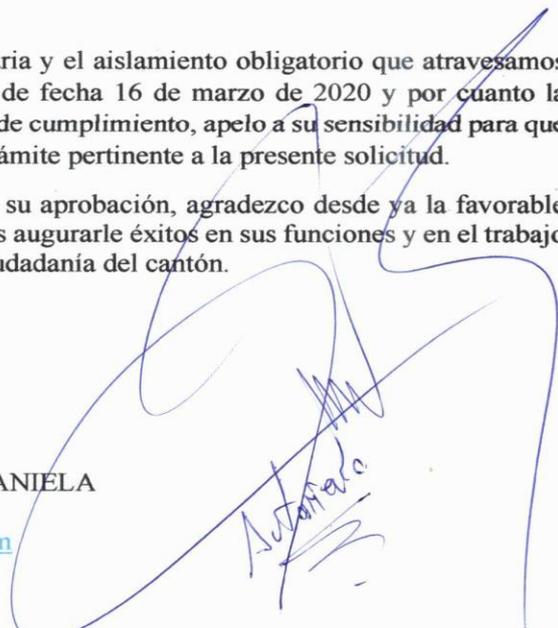
Atentamente,



**SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA**  
**SOLICITANTE**

E-mail: [c.angelicasalvador19@outlook.com](mailto:c.angelicasalvador19@outlook.com)

Telf: 0939009715 / 06 287 4389



**Anexo 2.** Oficio de autorización para realizar el trabajo de investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.



Oficio N: 283-A-GADMA  
Archidona, 06 de mayo de 2020.

Señorita  
Angélica Daniela Salvador Morales  
**ESTUDIANTE DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA**  
Presente

De mi consideración:

A nombre del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona expreso un cordial saludo.

En referencia al oficio S/N, informo a usted, que el Gobierno Municipal de Archidona acepta para que realice el trabajo de investigación en esta entidad Municipal.

Con sentimientos de consideración y estima

Atentamente,

Ing. Andrés Bonilla Abril  
**ALCALDE DE ARCHIDONA**



*Con obras y trabajo, Archidona renace*

Dirección: Av. Napo y Centro Cívico Teléfono: (06) 3731 420/421/422/423/424/425/426/427/428/429  
E-mail: municipio@archidona.gob.ec www.archidona.gob.ec

**Anexo 3.** Oficio de solicitud de información al responsable del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

Archidona, 13 de octubre de 2020.

Ps. Ind. Lorena Arboleda.

**JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA**

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA** con cédula de ciudadanía N° 155004311-9, egresada de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas mención Contabilidad y Auditoría del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA, ante usted muy respetuosamente me presento, para exponer que, con base al Oficio N: 283-A-GADMA de fecha 06 de mayo de 2020, en el cual previa solicitud se me autoriza por parte del Ing. Andrés Bonilla Abril en su calidad de Alcalde del cantón Archidona, la ejecución de mi trabajo de investigación para la obtención del título superior en la carrera antes mencionada dentro de la entidad municipal a la que pertenece.

Con lo expuesto y con la finalidad de proseguir con mi trabajo de investigación, por ser necesario, solicito de la manera más comedida, información y autorización con base al siguiente detalle:

1. Se me proporcione información del número de funcionarios administrativos que laboran en la dependencia municipal, los cuales presten atención directa y brinden servicios a los usuarios y/o ciudadanía en general.
2. Me conceda una fecha dentro de su agenda, para realizarle una entrevista bajo la temática de "Administración del Personal y calidad de servicios", por ser de su competencia y conocimiento o se me redireccione hacia la persona que maneje esta información de mucha relevancia para mi trabajo de investigación.
3. Se me autorice previo a entrega de información, aplicar encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos de la entidad municipal en cualquiera de sus áreas y que guarden correlación con la primera petición efectuada dentro del presente oficio.

Por la favorable atención que sabrá dar al presente, desde ya anticipo mi agradecimiento, con sentimientos de alta consideración.

Atentamente,

SALVADOR MORALES ANGÉLICA DANIELA

**SOLICITANTE**

E-mail: [c.angelicasalvador19@outlook.com](mailto:c.angelicasalvador19@outlook.com)

Celular: 0939009715



13 OCT 2020  
Nombre: Clara Recibido:  
Hora: 14:55 Firma: 9  
Foja

**Anexo 4.** Entrevista realizada a la responsable del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona.

**ENTREVISTA REALIZADA A LA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ARCHIDONA**

1. ¿Qué importancia cree que tiene el departamento de recursos humanos para el GADM de Archidona?

Esta unidad es la responsable de administrar el talento humano, de aplicar normas, reglamentos y leyes de manera equitativa y ecuánime.

2. ¿Cuenta la institución con un manual de puestos?

Sí, la institución cuenta con un manual de puestos, el cual determina quién va a efectuar las acciones, actividades o tareas para el logro de los productos y servicios que se establecen en el estatuto, el mismo que se puede describir como un resumen de los que va a entregar como resultado cada unidad que conforma la institución.

3. ¿Cuenta la institución con un manual de procedimiento o algún lineamiento que este enfocado en la atención a los usuarios?

La institución no cuenta en si con algún documento en el cual se determine o exponga cómo se debe atender al usuario, sin embargo, esto se encuentra implícito en el manejo del código de ética y los que la ley nos expone.

4. ¿Cómo llevan a cabo en el GADM de Archidona el reclutamiento y selección del personal?

Dentro de la institución se manejan dos tipos de reclutamiento y selección, un se maneja mediante referidos, este método se la utiliza para las áreas técnicas en las cuales se buscan perfiles con experiencia y conocimientos que áreas específicas; y una segunda forma que se emplea es mediante la Red Socio Empleo, en la cual se lanza la oferta de plaza, se reciben postulantes, se ve que cumplan con los requisitos básicos como lo es no tener impedimento para laborar en el sector público y por

último seleccionado a aquel que encaje en el puesto se realiza la incorporación a la institución.

5. ¿Al momento del ingreso de un nuevo elemento se realiza actividades de inducción y preparación para el puesto que desempeñará?

Efectivamente, a la incorporación de un nuevo funcionario se realiza una presentación, la entrega de información relevante (estatuto, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud ocupacional, manuales y procedimientos), posterior a ello recibe una charla por parte de la dirección de Seguridad y Salud Ocupacional.

6. ¿Se realizan actividades de capacitación y entrenamiento continuo?

Sí, al personal de la institución mediante esta coordinación, se le socializa cursos que son ofertados por instituciones públicas, por el momento la institución no cuenta con los recursos que nos permitan brindar capacitaciones específicas y dirigidas especialmente a nuestros funcionarios.

7. ¿Cree que los empleados están capacitados para prestar un servicio de calidad?

Sí, considero que en la atención al cliente influye mucho la actitud de cada persona, y considero que todos estamos en la capacidad de prestar una atención.

8. ¿Existe un sistema de incentivos basado en el desempeño de los servidores?

No, en lo que comprende al sector público estamos inhabilitados a entregar incentivos a los funcionarios, evitando herir susceptibilidades y bajo la premisa de que todos son importantes y realizan bien su trabajo.

9. ¿Con que frecuencia y bajo qué parámetros se realiza evaluaciones de desempeño al personal?

Las evaluaciones de desempeño se realizan una vez al año y bajo los parámetros que la ley nos proporciona para el mismo.

10. ¿Se brinda a los funcionarios los insumos y equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones, precautelando la seguridad ocupacional de los mismos?

Si se les brinda los insumos y equipos que requieren para su trabajo, sin embargo, considero que no en un 100% pero sí en un 80%, esto atribuido a la falta de presupuesto para ello.

11. ¿El GADM de Archidona está involucrado y muestra interés en las necesidades de los usuarios internos y externos?

Si, precisamente e objetivo a cumplir por parte de la institución está orientado al servicio a la comunidad.

12. ¿A implementado la institución mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios frente a la atención recibida por parte de los funcionarios?

No, aún no se ha implementa algún mecanismo que nos permita realizar esta actividad, conozco que se está viendo la posibilidad de implementar en la plataforma de la institución un sistema de evaluación de servicios, pero por la no disponibilidad de recursos no ha sido posible.

13. ¿Considera que la institución cuenta con herramientas estratégicas y tecnológicas para dar un mejor servicio de atención a los usuarios?

No, la institución tiene evidente mente este punto no favorable por la ya mencionada falta de recursos.

14. ¿Considera que los tiempos de atención a los usuarios por parte de los funcionarios son los adecuados, para brindar una fluidez adecuada de los mismos?

Cada trámite tiene su tiempo estimado de procesamiento, considero que el tiempo que se toman los funcionarios para despachar cada trámite están dentro del aceptable, pero se pueden mejorar, y con esto los usuarios ahorrarían mayor tiempo y se puede evitar aglomeraciones.

15. ¿Estaría dispuesta a aplicar estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios brindados por parte del personal de la institución?

Si, por supuesto algo que nos permita incentivar al personal (no económicamente), generar disciplina, herramientas que se puedan socializar en pro de la institución y sobretodo de la ciudadanía.

**Anexo 5.** Encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL GADM DE ARCHIDONA**

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye la administración de personal en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

Señor(a) funcionario(a) del GADM de Archidona, la presente es una encuesta anónima y con fines académicos; mucho agradeceré se sirva contestar con veracidad las siguientes preguntas:

#### **MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA**

#### **I. INFORMACIÓN SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.**

1. ¿Conoce y aplica usted la Misión del GADM de Archidona?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Conoce y aplica usted la Visión del GADM de Archidona?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Al momento que ingresó le hicieron un taller de inducción a sus funciones?

- SÍ
- NO

4. ¿Indique su grado de conformidad con base a la administración del personal dentro de la municipalidad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se realizan actividades de capacitación y entrenamiento continuo por parte de la institución, en temas relacionados a la atención a los usuarios o prestación de servicios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera que el espacio en el que labora es el adecuado para la atención a los usuarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera usted que influye el disponer de un procedimiento establecido para atención al usuario en la calidad de la atención a los usuarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## **II. INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS AL PÚBLICO**

8. ¿Considera que presta usted un servicio con la honradez y ética?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Al momento de brindar un servicio, usted presta la prontitud y voluntad adecuada a los usuarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Es usted flexible y comprensivo al momento de atender casos particulares de la ciudadanía?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera que usted utiliza una expresión oral adecuada al momento de prestar servicios a la ciudadanía?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿ Realiza usted el seguimiento correspondiente a los trámites, reclamos o requerimientos de los usuarios que acuden su ventanilla u oficina?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 6.** Encuesta a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL GADM DE ARCHIDONA**

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye la administración de personal en la calidad de servicios del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

Estimado usuario del GADM de Archidona, la presente es una encuesta anónima y con fines académicos. Mucho agradeceré se sirva contestar con veracidad las siguientes preguntas:

#### **MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA**

1. ¿Usted con qué frecuencia realiza trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

2. ¿Usted como usuario cómo calificaría la atención brindada por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona?

- Excelente
- Muy Bueno
- Término medio
- Regular
- Mala

3. ¿Considera Ud. que las instalaciones en las que le atendieron son cómodas, seguras y visualmente atractivas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera Ud. que el personal que le atendió fue competente y profesional realizando su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera usted que los funcionarios de la municipalidad están capacitados para la atención al cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿El funcionario que le atendió contaba con los equipos e insumos necesarios para brindar el servicio de manera eficiente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cómo califica la agilidad y prontitud de respuesta ante los trámites o requerimiento de los usuarios por parte de los funcionarios?

- Excelente
- Muy Bueno
- Término medio
- Regular
- Mala

8. ¿Cuál es el tiempo que se demora usted en realizar un trámite en las dependencias de la municipalidad?

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 3 días

9. ¿El personal de la municipalidad es accesible para satisfacer consultas sobre sus trámites, dudas o requerimientos?

- Totalmente accesible
- Accesible
- Neutral
- Poco accesible
- Nada accesible

10. ¿Los funcionarios siempre demuestran estar prestos a ayudar a los usuarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cree usted necesario que la municipalidad incorpore mecanismos de calificación del servicio brindado por parte de los funcionarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Su experiencia como usuario de los servicios de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona es?

- Excelente
- Muy Buena
- Término medio
- Regular
- Mala

13. ¿Conoce usted si la municipalidad cuenta con canales electrónicos para la atención al cliente?

- SÍ
- NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 7.** Modelo de encuestas de satisfacción del servicio propuesto por la Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público.

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**

*Estimado usuario, su opinión es importante para nosotros.  
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para  
mejorar el servicio que le proporcionamos.*

#### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**PUNTO DE ATENCIÓN:** -----

**FECHA:** ----- **DISCAPACIDAD:** SÍ  NO

**EDAD:** ----- **GÉNERO:** Masculino  Femenino

#### **2. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO**

¿Cuál de los siguientes servicios fue el que Ud. utilizó?

Servicio A  Servicio B  Servicio C  Servicio D

#### **3. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN E IMPORTANCIA**

En una escala del 0 al 10, donde 0 es lo más bajo y 10 lo más alto, por favor califique las siguientes características del servicio:



|          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|



Tabla 32. Medición de la satisfacción e importancia del servicio

| CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO                                                                       | Satisfacción                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Importancia                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                                                                    | ¿Qué tan satisfecho se encuentra Ud? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ¿Qué tan importante es para Ud? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                                                                                                    | 0                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 0                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Disponibilidad y respuesta brindada en el punto de información de la institución.               |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2. Facilidad de acceso, espacio físico y áreas señalizadas en las instalaciones de la institución. |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3. Utilización de equipos informáticos, formularios e insumos para brindar el servicio,            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4. Requisitos que solicita la institución para obtener el servicio.                                |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5. Tiempo que le lleva para obtener el servicio.                                                   |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6. Cortesía, capacidad profesional y calidez en la atención de los servidores públicos.            |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7. Facilidad para obtener información y/o acceder al servicio de manera telefónica y/o virtual.    |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

**Fuente:** (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT, 2020)

**Elaborado por:** Salvador Morales Angélica Daniela (2021)

## Anexo 8. Fotografías.

- Ingreso de solicitud de autorización para la realización del trabajo de investigación en las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.



**Fuente:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

- Aplicación de encuestas a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.



**Fuente:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).



**Fuente:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).

- Aplicación de encuestas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.



**Fuente:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).



**Fuente:** Salvador Morales Angélica Daniela (2020).