



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

**ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS
COMPETENCIAS PARA LAS SECRETARIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE NAPO.**

AUTORA:

LUCÍA MERY CERDA TAPUY

Tena – Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. LUCÍA MERY CERDA TAPUY, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
DIRECTOR

.....
Dr. Víctor Aníbal Reinoso Cifuentes
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lucia Mery Cerda Tapuy, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de enero del 2016

Lucia Mery Cerda Tapuy

1500837339

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico infinitamente en primer lugar a mi padre Dios, creador del cielo y la tierra, quien me dio la vida para estar donde estoy, por todo su amor y misericordia.

A mis padres, por las oraciones diarias que con amor lo expresan día a día para ser una hija y mujer con principios y valores.

A mis hijos Jarely y Carlitos por ser mis angelitos que me empujan a seguir adelante, porque soy quien debo darles una vida digna, llena de éxitos y mucho amor, espero ser para ustedes ese modelo de superación y perseverancia que toda madre anhela.

Lucia Mery Cerda Tapuy

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo agradecimiento a Dios, por haberme protegido y guiado por un buen camino, a mi esposo Carlos Silva, por brindarme todo el apoyo en todo momento, a mis tutores Ing. Juan Carlos Pomaquero y el Dr. Víctor Reinoso quienes me guiaron de una manera muy acertada con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación permanente, para que pueda culminar mi trabajo de titulación con éxito, Dios los bendiga siempre.

Lucia Mery Cerda Tapuy

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	1
1.1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.1.3. Delimitación del problema.....	3
1.1.1.4. Justificación	4
1.1.1.5. Objetivos.....	5
1.1.1.6. Objetivo General.....	5
1.1.1.7. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes Investigativos	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.1.2. Base Legal.....	7
2.1.3. Visión	8
2.1.4. Misión	8
2.1.5. Líneas Estratégicas	8
2.2. Fundamentación Teórica.....	9
2.2.1. Plan de mejoramiento	9
2.2.1.1. Concepto de plan	9
2.2.1.2. Mejoramiento.....	10
2.2.1.3. Ventajas y Desventajas del Plan de Mejoramiento	11
2.2.1.4. Actividades básicas del Plan de Mejoramiento	12
2.2.2. Las Secretarías	15
2.2.2.1. Concepto	15

2.2.2.2.	Conocimientos necesarios en una Secretaria	15
2.2.2.3.	Competencias profesionales de una Secretaria	16
2.2.3.	Calidad de servicio al cliente	21
2.2.4.	Estrategia	21
2.2.4.1.	Pasos para generar una estrategia	22
2.2.5.	Servicio	23
2.2.6.	Calidad	24
2.2.7.	Componentes del servicio	25
2.2.8.	Administración.....	26
2.2.8.1.	Concepto	26
2.2.8.2.	Principios generales de la Administración.....	26
2.3.	Hipótesis o idea a defender	28
2.4.	Variables	28
2.4.1.	Variable Independiente	28
2.4.2.	Variable Dependiente	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		29
2.5.	Modalidad de Investigación.....	29
2.5.1.	De campo	29
2.5.2.	Bibliográfico - documental	29
2.6.	Tipos de Investigación	29
2.6.1.	Exploratorio	29
2.6.2.	Descriptivo.....	30
2.7.	Población y Muestra	30
2.7.1.	Población	30
2.7.2.	Muestra	30
2.8.	Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	31
2.8.1.	Métodos	31
2.8.1.1.	Método Analítico-Sintético.....	31
2.8.1.2.	Método Inductivo.....	31
2.8.1.3.	Método deductivo	31
2.8.2.	Técnicas de investigación	32
2.8.2.1.	Observación	32
2.8.2.2.	Encuesta	32
2.8.3.	Instrumentos.....	32

2.9.	Resultados.....	32
2.9.1.	Resultados de la encuesta a las Secretarías.....	33
2.9.2.	Resultados de la encuesta dirigido a los usuarios externos	41
2.9.3.	Resultados de la encuesta a Autoridades (Jefes)	51
2.9.4.	Resumen de la encuesta y comprobación de la hipótesis	61
2.9.5.	Verificación de la hipótesis o idea a defender	64
	CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA.....	65
4.1.	Título.....	65
4.2.	Contenido de la Propuesta.....	65
4.2.1.	Introducción.....	65
4.2.2.	Justificación.....	66
4.2.3.	Importancia del Plan	66
4.2.4.	Objetivos	67
4.2.4.1.	Objetivo General	67
4.2.4.2.	Objetivos Específicos	67
4.2.5.	Elementos del Plan.....	68
4.2.6.	Ventajas de un Plan.....	69
4.2.7.	Análisis FODA	69
4.2.8.	Descripción del Plan de mejoras	70
4.2.9.	Importancia del Plan	74
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Definición de la población.....	31
Cuadro N° 2. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 1	34
Cuadro N° 3. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 2	35
Cuadro N° 4. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 3	36
Cuadro N° 5. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 4	37
Cuadro N° 6. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 5	38
Cuadro N° 7. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 6	39
Cuadro N° 8. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 7	40
Cuadro N° 9. Resultados de encuestas a Secretarias, pregunta 8	41
Cuadro N° 10. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 1	42
Cuadro N° 11. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 2	43
Cuadro N° 12. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 3	44
Cuadro N° 13. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 4	45
Cuadro N° 14. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 5	46
Cuadro N° 15. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 6	47
Cuadro N° 16. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 7	48
Cuadro N° 17. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 8	49
Cuadro N° 18. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 9	50
Cuadro N° 19. Resultados de encuestas a clientes externos, pregunta 10	51
Cuadro N° 20. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 1	52
Cuadro N° 21. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 2	53
Cuadro N° 22. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 3	54
Cuadro N° 23. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 4	55
Cuadro N° 24. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 5	56
Cuadro N° 25. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 6	57
Cuadro N° 26. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 7	58

Cuadro N° 27. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 8	59
Cuadro N° 28. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 9	60
Cuadro N° 29. Resultados de encuestas a Autoridades, pregunta 10	61
Cuadro N° 30. Resumen de las encuestas	62-64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 1	34
Gráfico N° 2. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 2	35
Gráfico N° 3. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 3	36
Gráfico N° 4. Representación gráfica de encuestas Secretarias pregunta N° 4..	37
Gráfico N° 5. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 5	38
Gráfico N° 6. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 6	39
Gráfico N° 7. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 7	40
Gráfico N° 8. Representación gráfica de encuestas a Secretarias pregunta N° 8	41
Gráfico N° 9. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 1	42
Gráfico N° 10. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 2	43
Gráfico N° 11. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 3	44
Gráfico N° 12. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 4	45
Gráfico N° 13. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 5	46
Gráfico N° 14. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 6	47
Gráfico N° 15. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 7	48
Gráfico N° 16. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 8	49
Gráfico N° 17. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 9	50
Gráfico N° 18. Representación gráfica de encuestas a clientes externos pregunta N° 10	51

Gráfico N° 19. Representación gráfica de encuestas Autoridades pregunta N° 1	52
Gráfico N° 20. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 2	53
Gráfico N° 21. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 3	54
Gráfico N° 22. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 4	55
Gráfico N° 23. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 5	56
Gráfico N° 24. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 6	57
Gráfico N° 25. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 7	58
Gráfico N° 26. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 8	59
Gráfico N° 27. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 9	60
Gráfico N° 28. Representación gráfica de encuestas a Autoridades pregunta N° 10.61	

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del trabajo de investigación es la Estructura de un Plan de Mejoramiento de las Competencias para las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, periodo 2014, cuyo propósito radica en mejorar el desenvolvimiento de actividades de las secretarías dentro y fuera del área de trabajo. Se utilizó las técnicas de encuestas y observación con preguntas cerradas realizadas a secretarías, clientes externos y autoridades departamentales, se realizó el respectivo análisis e interpretación a cada uno de ellos, los resultados arrojados se convirtieron en la base fundamental para la elaboración de la propuesta investigativa y se determinó que es necesario la estructura del plan de mejoramiento para las secretarías, esto con la finalidad de que sea una herramienta diseñada en forma teórica y práctica, donde se pueda medir el desempeño laboral. Se recomienda que las capacitaciones sean continuas, especialmente en el tema del uso de la tecnología de la información, comunicación, redacción, ortografía, etiqueta y protocolo, permitiendo así mejorar con eficiencia la imagen institucional.

Palabras Claves: Plan de mejoramiento, propuesta investigativa, tecnología de la investigación, imagen institucional.

.....
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

DIRECTOR

SUMMARY

The aim of research is the esctructure of an improvement plan of the skills for the secretaries of the Provincial Decentralized Autonomous Government of Napo. Period 2014. The purpose is to improve the secretaries development of activities in and out of the work area.

The secretaries, external customers and departamental authorities developed survey techniques and observation with closed questions. The respective analysis and interpretation was made to each one of them. The results obtained became the foudation for the development Plan of secretaries. This is in order to make it a tool designed in theory and practice, where you can measure job perfomance.

The researcher recommends that training must be continuos, and use the information technology, communication, writing, spelling, etiquette and protocol, allowing efficiently enhance the institutional image.

Keywords: Improvement Plan, research proposal, information technology, institutional image.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Napo, es una entidad Pública, la Autoridad principal es de Elección Popular, por lo que su gestión fundamentalmente lo orienta a conseguir y mantener sus réditos políticos, en este contexto inclusive la selección y reclutamiento de personal y particularmente de las Secretarías, lo hacen en función de sus compromisos.

Como en la mayoría de ocasiones las personas que ingresan a trabajar en el puesto de Secretarías de los Departamentos, Unidades y Sub unidades que conforman el orgánico funcional de la Institución, son bachilleres, que desconocen el rol y las competencias de una Secretaria o asistente, por lo que sus funciones lo realiza en función de las órdenes del “Jefe”, que en muchas ocasiones conoce la metodología de manejo de los Recursos Humanos y de los roles y competencias de las Secretarías.

La Investigadora, consiente que las personas que ingresan a trabajar en el GAD Provincial, deben conocer algo de las competencias que debe cumplir una Secretaria en la Institución, propone primero levantar información de la situación actual en lo que es un plan de competencias y con esta línea base proponer una mejora o un nuevo Plan de competencias para las Secretarías de la Institución.

El trabajo de titulación está compuesto por cuatro capítulos, cada uno de ellos contiene lo siguiente:

Capítulo I: El problema, planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, justificación y objetivos.

El Capítulo II: Contiene el Marco Teórico con: Antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, hipótesis o ideas a defender y variables.

El Capítulo III, contiene: Marco Metodológico que incluye: Modalidad de la investigación, Tipos de investigación, Población y muestra, métodos técnicas e instrumentos, resultados, verificación de la hipótesis o idea a defender.

Capítulo IV. Marco Propositivo, Título y contenido de la propuesta.

Finalmente se completa con las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, además de los anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Provincial de Napo no cuenta con un manual de competencias que oriente el trabajo de las secretarias, los contratos que se firman con aquellas que no son de nombramiento, no definen claramente las competencias y productos que deben cumplir, por esta razón ellas terminan haciendo de todo, pero su aporte a la gestión Institucional es minimizado, ya que no se insertan en un manual adecuado de procesos.

Además se ha observado que muchas veces las secretarias en los diferentes departamentos no cumplen a cabalidad sus competencias, las razones pueden ser muchas, como falta de conocimientos de sus competencias, falta de estrategias integrales, falta de habilidades, exceso o escases de secretarias, o incluso la no existencia de un manual de competencias con la que definiría bien su trabajo dentro de cada uno de los departamentos.

El problema de las competencias y habilidades de las secretarias, puede conllevar la subestimación o sobreestimación de su labor, procesos ineficaces e ineficientes en el manejo de actividades que deben ser llevadas por las secretarias o quizás en el caso más grave en un punto en el tiempo a la pérdida de recursos económicos.

Generalmente cuando sucede estas situaciones se generan problemas de ineficiencia en los productos que deben entregar las secretarias por lo que los mandos medios y superiores y en varias ocasiones el cliente externo se queja del servicio que presta, son los problemas que a diario se dan en el GAD. Provincial de Napo, ya que son las secretarias las que tienen el primer contacto con el cliente y las que absorben los problemas que se generan en la comunidad social.

Realmente si bien en los contratos se definen productos y servicios que deben entregar las secretarias, al momento de ejecutar el trabajo se les encarga otro tipo de productos y los que

se propuso en el contrato queda relegado, es decir no existen reglas claras y competencias definidas en un manual, ya que ninguna persona analiza las reales necesidades de la Institución y lo que en realidad se espera de las Secretarías.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide la Estructuración de un Plan de Mejoramiento de las competencias para las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo, período 2014?

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se realizará en el Gobierno Provincial Autónomo Descentralizado de Napo, período 2014. Con la finalidad de detectar las debilidades existentes debido a que no existe estructurado un Plan de Competencias de las Secretarías que trabajan en la Institución.

- Delimitación del objeto de la investigación

Campo: Desarrollo Administrativo – Institucional

Área: Secretariado

Aspecto: Estructura de un Plan de competencias..

- Delimitación Espacial

El trabajo de titulación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

Provincia: Napo

Cantón: Tena

Parroquia: Tena

- **Delimitación temporal**

El periodo el trabajo corresponde al período 2014

- **Unidades de observación**

- Prefectura
- Direcciones Departamentales
- Usuarios Internos
- Usuarios externos

1.2. JUSTIFICACIÓN

Al revisar y proponer Estructurar un Plan de mejoramiento de las competencias de las secretarias del GAD Provincial de Napo, permitirá aplicar **las metodologías** que se encuentran caracterizadas en un marco teórico y que tiene que ver con las competencias, productos y servicios que debe cumplir una secretaria en una Institución pública, puesto que la función de esta Profesional es importante especialmente en lo que corresponde al servicio al cliente; por eso que se justifica revisar aportes bibliográficos de autores que orientan para obtener un producto final adecuado y útil para la Institución.

El trabajo, es **factible** de ejecutarse, ya que se cuenta con la aceptación de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos del GAD. Provincial de Napo, y de otros departamentos, se tiene la información necesaria o los documentos de donde se puede obtener información, además los demás recursos se gestionan adecuadamente durante la ejecución del trabajo de investigación.

La propuesta de Estructurar un Plan de mejoramiento de las competencias de las Secretarias en el GAD. Provincial de Napo, permite a la proponente poner en **práctica** los conocimientos teóricos adquiridos, lo que beneficiará a la Profesional en formación y a la vez aportará con un instrumento validado y de aplicación práctica de utilidad para la

Institución Pública, durante el trabajo se analizaron diferentes alternativas que facilitaron elaborar una propuesta adecuada contando con los principios generales de las competencias y manuales de secretarías aplicables en el quehacer diario de una Secretaria.

En lo **teórico-académico**, se aplicarán los principios, actividades y competencias de las secretarías, las mismas que se encuentran codificadas, pero que son necesarias adaptarlas a las condiciones y características de una Institución en particular, dependiendo del servicio y los productos que se esperan obtener.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Estructurar un Plan de mejoramiento de las competencias para las Secretarías del GAD Provincial de Napo; período 2014, que permita generar eficiencia en el trabajo que realizan las servidoras.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las causas por las que las secretarías que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo, no cumplan adecuadamente sus funciones.
- Identificar las competencias idóneas para mejorar el desempeño de las Secretarías que laboran en el GAD. Provincial de Napo.
- Proponer alternativas para mejorar las competencias para las Secretarías que trabajan en el GAD Provincial de Napo, tomando en cuenta las sugerencias de los usuarios y las necesidades Institucionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

El Gobierno autónomo Descentralizado Provincial de Napo, inicia su gestión en el año 1967, como Consejo Provincial de Napo, teniendo como Prefectos a Ilustres Personalidades Napenses, como: Gina San Miguel Palacios; Eduardo Vayas Salazar, Luis Barrionuevo, Edison Chávez Vargas, entre otros, quienes en cada una de sus administraciones han ido estructurando las diferentes Unidades y Departamentos, las mismas que en función de las Reformas Institucionales han sido modificadas en varias ocasiones hasta que en el año 2011, se promulga el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), en donde se cambia la denominación de Consejo Provincial a Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, que es la Institución que hasta hoy opera.

En este contexto, desde su inicio como en toda Institución Pública la presencia de las Secretarías como ente de coordinación entre el público y los ejecutivos ha sido de mucha importancia, ya que sin la presencia de ellas la gestión de los Directores y otras Autoridades se congestionan y las personas que por siempre se quejan por todo.

Así las Secretarías también han tenido roles diferentes conforme ha ido cambiando la estructura de la Institución así como su modelo de gestión, así es que anteriormente hasta el 2011, se tenían Consejeros Provinciales, electos en por votación popular y cada Consejero tenía su Secretaria, ahora que no se tiene estos organismos de gestión, se han creado otros que sirven para mejorar la gestión Institucional.

En este caso en cada Departamento debe estar al menos una Secretaría que cumple una gama de funciones según las condiciones y las necesidades Institucionales, también existen

nuevas competencias que según los cambios y la evolución de la política pública se generan automáticamente.

Como es de conocimiento anteriormente se denominaban funcionarias públicas, ahora son servidoras públicas, que pertenecen a un equipo de talento humano, pero que siempre han sido y serán puntal fundamental en la gestión Institucional.

2.1.2. Base Legal

La Provincia como tal, tiene vigencia a partir del 10 de noviembre de 1959, fecha de la promulgación del Decreto correspondiente, pero, el Honorable Consejo Provincial, designación original, como Institución, inicia su gestión un día de agosto de 1967, conforme se desprende del acta original que reposa en los archivos de la Entidad.

Posteriormente, y según la Ordenanza aprobada por el H. Consejo, el 08 de julio de 2005, se sustituye la denominación de H. Consejo Provincial de Napo, por la de Gobierno Provincial de Napo.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD, publicado en el suplemento del Registro Oficial 303, del 19 de octubre del 2010, cambia la denominación de los gobiernos seccionales, por la de gobiernos autónomos descentralizados: provinciales, municipales y parroquiales, según el caso. En lo que corresponde a la Entidad Provincial de Napo, la Cámara dictó la Ordenanza mediante la cual, en concordancia con el COOTAD, se cambia la denominación de Gobierno Provincial, por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, o GAD Provincial de Napo.

Las funciones del Gobierno Provincial, son las determinadas en el artículo 263 de la Constitución de la República, en concordancia con el artículo 42 del COOTAD, que hacen referencia a las competencias exclusivas de los gobiernos provinciales.

Las políticas públicas institucionales están dadas por las propuestas y orientaciones emanadas por la Entidad, a través de sus distintas instancias, partiendo, naturalmente, desde la Cámara Provincial, la Prefectura y más entes administrativos que orientan la Entidad al cumplimiento de sus propósitos, y constan en la Plan de Ordenamiento Territorial 2020.

La planificación está constituida por los ejes estratégicos que, de conformidad a las evaluaciones que deben realizarse periódicamente, serán objeto de revisión y actualización.

2.1.3. Misión

Formular y gestionar proyectos que apoyen al desarrollo sustentable, incluyente y participativo de la Provincia, relacionados con el fomento productivo, movilidad, gestión ambiental y prestación de servicios públicos, garantizando el buen vivir.

2.1.4. Visión

Incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de proyectos en el ámbito productivo, movilidad y ambiental de la provincia de Napo, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.1.5. Líneas estratégicas contenidas en la Visión Territorial y Objetivo de Desarrollo vinculadas a las secretarías

Con la visión territorial y el objetivo de desarrollo consolidado, se procede a ubicar las líneas estratégicas que van organizar el camino de la provincia, relacionado a las competencias de las Secretarías.

Se identifican siete líneas que son las siguientes:

1. Promover trámite para la gestión ambiental
2. Trabajar en el sub-programa de riego y drenaje.

3. Atender en departamento para generar emprendimientos productivos.
4. Motivar a la participación ciudadana.
5. Apoyar en la formación de talentos humanos.
6. Trabajar en el departamento de obras para mejorar la movilidad de la ciudadanía.
7. Trabajar en la planificación de los departamentos que conforman la Institución.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Plan de mejoramiento

2.2.1.1. Concepto de Plan

Se hace necesario sustentar el trabajo de titulación con los aportes de distintos autores con relación al tema propuesto, ya que esto orienta a la investigadora para realizar su trabajo de manera adecuada y que contribuya a la mejora de la situación actual que realizan las Secretarías en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo, por esta razón que se proponen varios conceptos importantes.

Chile, S. (2011), indica que: “El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientada a superar, en lo posible, en las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación del programa”.

Para el Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica Y Social (2010), el plan de mejora: “no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro del Departamento y al estar conscientes de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados”.

Según el aporte de los autores un plan es una descripción ordenada de pasos orientada a superar problemas encontrados en una actividad o conjunto de actividades, en este caso las competencias de las Secretarías y que bien utilizados generan eficiencia en la gestión de la Institución, también se indica que es un mecanismo para identificar riesgos y trabajar sobre ellos para corregir y mejorar la situación actual.

Si se propuso el tema es porque en Gobierno Provincial de Napo, existen varios problemas en lo que respecta a las funciones y competencias de las Secretarías, existen riesgos inherentes a la atención al cliente y que se espera Estructurar un plan en que se identifiquen estos riesgos y generar alternativas para corregir y mejorar la eficiencia en el trabajo y atención al usuario, ya que es un Entidad Pública de servicio al cliente.

2.2.1.2. Mejoramiento

Cabrera, H (2011). El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

Sullivan, L. (2010); define: “El mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes”.

Así también Deming, E. (2011), manifiesta: “La administración de la calidad total requiere de un proceso constantes, que será llamado Mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”

Generalmente en los planes estratégicos de las empresas, organizaciones o Instituciones Públicas se trabaja en planes estratégicos y en estos se proponen planes de mejora continua, además ahora este término es utilizado con mucha frecuencia en diferentes ámbitos cuando se habla especialmente de las normas de calidad total, que algunas Instituciones procuran obtener a lo que se llama Certificación ISO 9001.

Una de las cosas importantes es que las Instituciones deben procurar la mejora continua de los servicios, ya que cada vez existen clientes más exigentes y también sistemas de control

de la calidad del servicio que presta una Institución aunque esta sea de servicio únicamente, además está en juego el prestigio de la Entidad.

No se puede estar estático cuando otras cosas cambian, inclusive los otros Gobiernos Autónomos Descentralizados de las otras Provincias trabajan para mejorar su desempeño y lo hacen desde diferentes parámetros y con estrategias más prácticas, vinculadas a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, esto hace que cada uno exija más y se encamine en procesos de mejora continua.

2.2.1.3. Ventajas y Desventajas del Plan de Mejoramiento

Según Domínguez, J. (2011) describe:

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción de los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Se nota que la mejora de procesos, no solamente trae ventajas como eliminar procesos repetitivos, adaptarse a procesos tecnológicos que es muy importante ya que ahora la tecnología supera todos los límites de conocimiento del hombre, a su vez la mejora trae desventajas la principal es que en muchas ocasiones, se requiere inversión, para hacer las correcciones deseadas a un plan, lo que depende de la voluntad política en el caso del GAD Provincial.

2.2.1.4. Actividades básicas del Plan de Mejoramiento

Para Según Domínguez, J. (2011), las actividades básicas de un Plan de Mejoramiento son:

- Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
- Cuantificación y subdivisión del problema.
- Análisis de las causas, raíces específicas.
- Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- Definición y programación de soluciones.
- Implantación de soluciones.
- Acciones de Garantía.

Estas actividades se adaptan fácilmente a un plan de archivo y se lo describe cada una de ellas.

Paso 1. Tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta

buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Es decir que se propone identificar los problemas que están ocurriendo dentro de la Institución para empezar un plan de mejora.

Paso 2. El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en sub-problemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del leer. Paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema.

Paso 3. El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Paso 4. El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Paso 5. El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al

desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Paso 6. Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Paso 7. El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

Se ha resumido en siete pasos la implementación de un plan de mejora desde la identificación de los problemas, pasa por la generación de soluciones, y el paso para darle sostenibilidad al plan de mejora, con asignación de plazos y responsabilidades, esto debe ser monitoreado con frecuencia para verificar su cumplimiento.

Si no se monitorea en muchas ocasiones los planes quedan como simples propuestas, que no se implementan y las Instituciones siguen haciendo lo mismo que hacían desde que nacieron, lo cual es perjudicial para la misma Institución como para los clientes internos como externos, es así que si no se cambia este modelo las Secretarías no mejorarán en sus competencias.

2.2.2. Las Secretarías

2.2.2.1. Concepto

Tradicionalmente, se llama secretario o secretaria (del latín *secretarius*) a la persona encargada de supervisar los asuntos, sobre todo aquello que requería confidencialidad, de personas de cierto poder, como monarcas, papas, etc.

Lo cierto que una Secretaria es una persona que lleva información confidencial de una persona de mayor jerarquía y que además recibe y transmite información a un grupo de personas denominadas usuarios o clientes.

Por otra parte, es frecuente que la secretaria sea la primera imagen de la institución hacia los de afuera: tanto para los que acuden a ella, como también para los que permanecen lejos, para estos últimos a través de la correspondencia y del teléfono.

La figura de la secretaria sigue evolucionando, como sigue evolucionando la empresa; y no sabemos especificar hasta qué punto dicha evolución se deba a ella. Cada día es más trascendental dentro de la sociedad moderna el papel de la empresa y parece ser que cada día es más importante la secretaria en la empresa. La vemos como promotora, como animadora, como coordinadora, como ejecutiva, como asistente cercana y activa en las grandes decisiones.

2.2.2.2. Conocimientos necesarios en una Secretaría

Para Espino G. (2013):

Para ser asistente ejecutiva se requiere de responsabilidad, conocimientos y profesionalismo. Para apoyar al gerente que quiere ser líder en su empresa, la asistente debe desarrollar las habilidades de liderazgo dentro del ámbito de sus funciones. Es por eso que es importante generar competencias sobre el papel y desempeño de la secretaria ejecutiva que presente una adecuada inteligencia emocional y comunicación estratégica, es decir,

habilidades propias del liderazgo. Además se ha puesto en relieve la el carácter “femenino” de estas habilidades, siendo que las mujeres tienen mejores recursos para adquirirlas, desarrollarlas y por lo tanto modelarlas. Es más, se ha recordado la “misión existencial de la mujer” en la sociedad actual: promover y defender lo específicamente humano. Recuperar la sensibilidad humanista, en particular el amor de donación como cifra de la dignidad humana y sentido de plenitud existencial. (p.29)

En esta cita la autora resalta la capacidad de la mujer en lo que es la inteligencia y su sensibilidad para manejar a la gente, que complementado con sus conocimientos y habilidades de las secretaría o asistente como se denomina actualmente, se convierte en los brazos y el corazón de los Directivos, ellas cumplen un rol importantísimo en la gestión de la información y en la estructuración de las agendas de los altos mandos.

Además de esta facultad sensitiva que deben poseer las secretarías, es importante que tengan conocimientos de las Tecnologías de la Información y comunicación, todo es ahora con las computadoras y sus componentes, con esto se crea los textos y se generan los archivos digitales, que manejados de una manera ordenada son de gran ayuda para facilitar el trabajo de todo el equipo.

2.2.2.3. Competencias profesionales de una secretaria

Claudia B. (2012). En esta cita se definen algunas de las características o competencias conductuales requeridas para el puesto de secretaria ejecutiva:

- Manejo de la agenda.
- Soporte al ejecutivo.
- Manejo de la tecnología en la oficina.
- Preparación y coordinación de reuniones.
- Comunicación efectiva y eficiente.
- Organización de la oficina.
- Resolución de problemas.

- Imagen y comportamiento profesional.
- Desarrollo Profesional.
- Atención a múltiples directivos y gerente.
- Gestión de tarea y proyecto con su respectivo seguimiento.
- Buena administración.
- Etiqueta y protocolo

Se citan algunas de las competencias de la Secretaria Ejecutiva, que por supuesto están codificadas para su eficiente aplicación y poder obtener resultados y que son los que se deben describir de mejor forma al momento de definir un contrato y los productos a obtenerse.

De unos años a esta parte, el papel de las secretarias en la empresa ha dado un giro radical. Antiguamente, su actividad constituía uno de los soportes angulares del ejecutivo. En el día a día, le asistían personalmente liberándole del trabajo rutinario que aportaba menor valor a su puesto. Entre las principales funciones que desempeñaban, destacaban:

- Gestionar su agenda
- Atender las llamadas telefónicas
- Pasar actas e informes a máquina
- Organizar sus viajes
- Recibir y abrir el correo
- Mantener el archivo de documentos

Sus nuevas funciones

Sin embargo, con la aparición y difusión de las tecnologías de la información, muchas de las anteriores tareas han desaparecido por lo que el rol de las secretarias en las compañías se ha transformado:

- La mayor parte de las comunicaciones se reciben por correo electrónico por lo que pueden recibirlas el directivo directamente en su escritorio.

- Los tratamientos de textos han facilitado la redacción de informes haciendo casi más rápido escribirlos que dictarlos. La función de la secretaria ha pasado a limitarse a corregirlos y darles formato.
- Las agendas electrónicas con sus útiles funcionalidades de alertas, reservas de salas o convocatorias de reuniones han facilitado la gestión personal por parte del usuario. La secretaria suele tener acceso a la misma y suele ocuparse de concertar citas muy concretas o informar sobre disponibilidades de fechas.
- Muchos desplazamientos se gestionan a través de agencias de viajes con las que se contacta directamente por correo electrónico. El papel de la asistente es crucial sin embargo para organizar viajes complejos con transbordos, obtención de divisas, reserva de hoteles en el extranjero, etc.

Al reducirse sus tareas, se ha potenciado la polivalencia del puesto de secretaria pudiendo atender ahora a varios ejecutivos a la vez. A cambio, han asumido tareas más relevantes y complejas para la organización que incluyen diseño de presentaciones, realización de gráficos, mantenimiento de estadísticas o gestión de hojas de cálculo, entre otras.

Etiqueta y protocolo

Etiqueta

Según Castillo, W. (2011):

Es el conjunto de reglas y costumbres que nos permite desenvolvernosc adecuadamente en los diferentes ambientes. Acto ceremonial y solemne que se observa en los palacios y sitios públicos.

Protocolo

Viene del griego protocollum y significa orden". Elemento de orden creado para evitar problemas y resolver divergencias que surgen constantemente del encuentro de las vanidades humanas.

Para Gáleas, J. (2011)

Protocolo.- Proviene del Latín "protocollum". Que significa primera hoja encolada o pegada. La Real Academia Española de la Lengua, define como PROTOCOLO: "Al libro donde se consignan las actas de un congreso diplomático" y por extensión, ceremonial diplomático o palatino establecido por decreto o costumbre.

Un buen proyecto de Protocolo y Ceremonial consigue los siguientes objetivos:

1. Mantener adecuadamente las relaciones de la organización con otras.
2. Reconocer las jerarquías de las personas.
3. Estructurar los cuadros de precedencias.
4. Otorgar un adecuado trato y lugar a las autoridades, funcionarios y servidores.
5. Cumplir los rituales que debe observar el ceremonial.

El Protocolo tiene como función coadyuvar al Ceremonial, permitiendo la correcta estructura del directorio o relación de empresas, instituciones, funcionarios y personas, con la finalidad de observar el reconocimiento jerárquico de las mismas mediante la estructura de un cuadro de precedencias, que debe ser instituido en las organizaciones.

Según los dos autores el protocolo es la manera de saber ser, de saber estar, de saber comportarse, la etiqueta en cambio son las normas que deben seguirse en ciertas condiciones particulares y bajo ciertas circunstancias.

¿Quién es el cliente?

En términos generales, cliente es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa. Para poder determinar las características de los clientes que estamos atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación, lo que en muchos casos podría suponer una fuerte inversión de recursos económicos, personal y tiempo.

Nova Conceptos (2014). En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un **producto o servicio** a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

Los conceptos que a qué se proponen son de tipo comercial, ya que se menciona que pagan por un servicio, sin embargo se debe decir que en una Institución Pública se han definido dos tipos de clientes uno interno y otro externo, considerando que estas Instituciones son de servicio o no de lucro como las empresas, pero es necesario una atención adecuada y mucho más considerando que en el GAD Provincial está en juego un rol político.

Por otro lado, existen los **clientes satisfechos** o **clientes insatisfechos**, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tiene necesidades que la **empresa** o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Este principio básico de la **mercadotecnia** dio lugar al famoso postulado que señala que *“el cliente siempre tiene razón”*. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa.

Tomando en consideración que estamos definiendo a los clientes como la persona que se acerca por la obtención de un servicio, debemos indicar que si a veces del GAD Provincial existen personas que se sienten satisfechas y a veces insatisfechas del servicio, en ocasiones van hablando mal de las secretarias, por lo que una de las competencias también debe tomarse en cuenta en la atención al cliente.

2.2.3. Calidad de servicio al cliente

Cruz M. (2013). La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

La imagen de la Institución es la calidad del servicio al cliente, cuando las personas no reciben un adecuado servicio, estas se sienten incomodas y a veces se tienen problemas serios que afectan a la posición de la Institución y directamente a la Autoridad.

2.2.4. Estrategia

Conteras S. (2013). Debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie.

La palabra “estrategia” proviene de la palabra griega que se refiere a “dirección, don de mando”. Como un buen general, las estrategias proveen una dirección global para una iniciativa.

Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción (que le dice quién, qué y cuándo); en lugar de eso, trata de contestar,

de manera general, a la pregunta “¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?” (¿Queremos ir en tren, volar o caminar?)

Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (gente, dinero, poder, materiales, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas – proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc.- para conseguir sus metas.

Los objetivos delimitan las metas de una iniciativa – el éxito que le gustaría mostrar al conseguir la visión y la misión. En contraste, las estrategias sugieren la trayectoria a seguir (y cómo moverse) en el camino al éxito. Esto es, las estrategias le ayudan a determinar cómo va a realizar la visión y objetivos a través del difícil mundo de la acción.

Los dos autores coinciden con que la estrategia es una forma de hacer diferente las cosas, para el caso de las Secretarías también se pueden generar estrategias adecuadas diferentes a las que están codificadas en los manuales de competencias, cuando se innova en una Institución con seguridad se mejora un servicio.

También es importante destacar que para generar una estrategia, se debe iniciar por generar información de la situación actual, para en base a esto ir construyendo nuevas ideas o estrategias para las secretarías.

2.2.4.1. Pasos para generar una estrategia

Para la Caja de herramientas (2012):

La identificación de problemas y prioridades es un paso previo al diseño de estrategias. Este análisis nos permitirá clarificar cuáles son nuestros objetivos, los problemas a los que tenemos que responder y cómo hacerlo. Esta formulación nos ayudará a priorizar nuestras

acciones, para lograr la optimización de los recursos con vistas a alcanzar los objetivos del desarrollo de una zona.

Las tareas a desarrollar para la elaboración de una estrategia son:

- Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la situación.
- Establecimiento de objetivos que se desean alcanzar.
- Identificar los colectivos a los que se dirigen (como por ejemplo, las mujeres y los jóvenes), sectores económicos, territorio.
- Desarrollar líneas o propuestas de actuación.
- Distribuir los recursos disponibles para cada propuesta (recursos humanos, financieros, técnicos).
- Identificar el papel que deben desempeñar los colectivos afectados.
- Identificar los posibles interlocutores (instituciones, agentes de desarrollo, asociaciones, redes).

Estos pasos para generar una estrategia se pueden aplicar en muchos campos, si bien la revisión, conceptualiza para otra actividad, para generar una estrategia siempre se debe iniciar por una fase de diagnóstico, ya que es el punto de partida para generar las nuevas ideas,

2.2.5. Servicio

Aguilar M. & Jaime V. (2010). El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo.

- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones
- El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.

- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo.
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo.

Para el caso del GAD Provincial los servicios que presta una Secretaria son intangibles, es decir que no se pueden tocar que no es físico es más bien transferencia de información y comunicación como interlocutora entre el “Jefe” y los demandantes del servicio.

2.2.6. Calidad

Villafaña F. (2012). La totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades

La calidad es una variable precisa y medible, las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto.

La calidad es el resultado de las prácticas de ingeniería y manufactura (apego a las especificaciones).

La calidad del producto o como en este caso el servicio, define una gran característica de la Institución, cuando existe un servicio de calidad los resultados son positivos y se reflejan en la aceptación de la autoridad, cuando esta desmejora las críticas van dirigidas hacia la autoridad nominadora.

2.2.7. Componentes del servicio

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser

entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son: Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

El cliente: Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.

El soporte físico: Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:

- a. Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.
- b. Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.

El personal de contacto: Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

El servicio: Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.

El sistema de organización interna: Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras.

En esta cita se definen claramente los componentes del servicio, en este grupo se toma muy en cuenta lo que es el uso de la tecnología, ya que ahora todo se hace en base a la tecnología vinculado al trabajo humano, siempre es necesario tener en cuenta que una Organización interna es indispensable para una buena atención al cliente, por eso que es

necesario que se defina bien las competencias de las Secretarías del GAD Provincial de Napo.

2.2.8. Administración

2.2.8.1. Concepto

Cerón G. & Catani C. (2013). “Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo. (Pág. 19-20).

Administración es uno de los componentes del proceso general de la gestión, en la que se cumplen los objetivos institucionales por medio de la operación y utilización de recursos.

2.2.8.2. Principios generales de la Administración

Cerón G. & Catani C. (2013). Para la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal.

Los principios de administración más utilizados, son:

División del trabajo: Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

Autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc.

Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes.

Dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.

Unidad de mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio”

Unidad de dirección: Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Subordinación de los intereses particulares al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Jerarquía: Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. En vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.

Orden: Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar.

Equidad: La justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.

Estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el

agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

Iniciativa: Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Unión del personal: La unión hace la fuerza...

Al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna. (Pág. 63-67).

De los catorce principios de la Administración mencionados, todos pueden ayudar a una mejor gestión porque son aplicables dentro de la organización de las competencias de las Secretarías en el GAD Provincial de Napo.

3.3. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.5.1. Idea a defender

Con la Estructura de un Plan de mejoramiento de las competencias se mejorará la eficiencia en el trabajo de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

3.4. VARIABLES

3.4.1. Variable independiente:

Plan de mejoramiento de las competencias

3.4.2. Variable dependiente:

Eficiencia en el trabajo de las secretarías.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, Cantón Tena, en el período 2014.

3.1.1. De campo

La investigación se realizó en el sitio donde se ejecuta el trabajo de las Secretarías que son los Departamentos y Unidades que son parte del orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, revisando y describiendo las competencias y actividades que han venido realizando las Secretarías en el año 2014, ya que no están bien identificadas, por la cantidad de servicios que se generan en la Institución.

3.1.2. Bibliográfico – Documental

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvo información y referentes teóricos desde libros, manuales, revistas, e internet como fuentes de información primaria, esta información obtenida es importante ya que orienta a la investigadora para realizar su trabajo práctico.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Exploratorio

Se exploraron las condiciones necesarias e información suficiente para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación, revisando el trabajo de las asistentes en cada uno de los departamentos o unidades de la Institución, además cuando se explora sistémicamente la situación actual como un diagnóstico, se puede visualizar los

problemas o falencias que tienen actualmente las Secretarías en el cumplimiento de su trabajo.

3.2.2. Descriptivo

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis y la estructura del Plan de Competencias de manera adecuada y aplicable a la realidad Institucional, que permita una eficiencia en la atención al cliente, así como tener elementos para poder evaluar los cambios y el desempeño de cada una de las secretarías en el ejercicio de sus competencias.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población definida para la investigación se define en el siguiente Cuadro

CUADRO N° 1.

Definición de la población

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Autoridades (Jefes)	10	14,5%
Secretarias	10	14,5%
Usuarios externos	50	71%
TOTAL	70	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Napo

Elaborado por: La Autora

3.3.2. Muestra

Para calcular la muestra de los usuarios externos no se aplicó la fórmula siguiente:

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

Dónde:

n= Muestra

N= Número de elementos del universo

p= Proporción del 0.5

q= Complemento de la proporción 0.5

Z= Nivel de confianza 0.95=1.96

e= Error de la población 15%

En este caso se trabajó con toda la población existente, sin discriminar a ningún grupo con esto se obtiene información confiable.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método Analítico – Sintético

Es la descomposición de todas sus partes; este método hará posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, o caso; el análisis procede de lo compuesto a sus elementos, a lo simple, es decir, de todo el conocimiento de sus partes.

3.4.1.2. Método inductivo

Para esto se aplicará la técnica de la observación directa revisando algunas estrategias y competencias definidas para las secretarías, así como leyes del Ministerio de Trabajo en relación a las actividades relacionadas a los Servidores Públicos en un puesto de Secretaría. Lo que se procura con el trabajo es inducir para que las competencias de las Servidoras sea adaptado en forma ordenado, se pueda evaluar y medir su desempeño.

3.4.1.3. Método deductivo

Utilizando este método se parte de las normativas para deducir la confiabilidad la eficiencia en el trabajo de las secretarías, eso es parte del trabajo de la investigadora utilizar un criterio deductivo, para como componente final estructurar un Plan de competencias de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

3.4.2. Técnicas de investigación

Para estructurar un plan de mejoramiento de las competencias de las secretarías en forma ordenada, se utilizan las siguientes técnicas de investigación:

3.4.2.1. Observación

Con esta técnica de observación, se pretende recabar la información necesaria que permita a la investigadora revisar la documentación en forma sistémica, verificando que la información que se obtiene y se procesa sea relevante y permita tener una estructura adecuada del producto final.

3.4.2.2. Encuesta

Se aplicará a los usuarios externos. Se trata de una técnica de recolección de información en la que las personas responden por escrito a preguntas cerradas.

3.4.3. Instrumentos

Se lanzaron encuestas con preguntas cerradas, para que facilite la tabulación y análisis, los ítems, se direccionarán a obtener respuestas sobre la calidad del servicio que prestan las secretarías dentro de sus competencias como están actualmente, se relaciona con la atención a los clientes que son las personas usuarias de un servicio que se presta en la Institución.

3.5. RESULTADOS

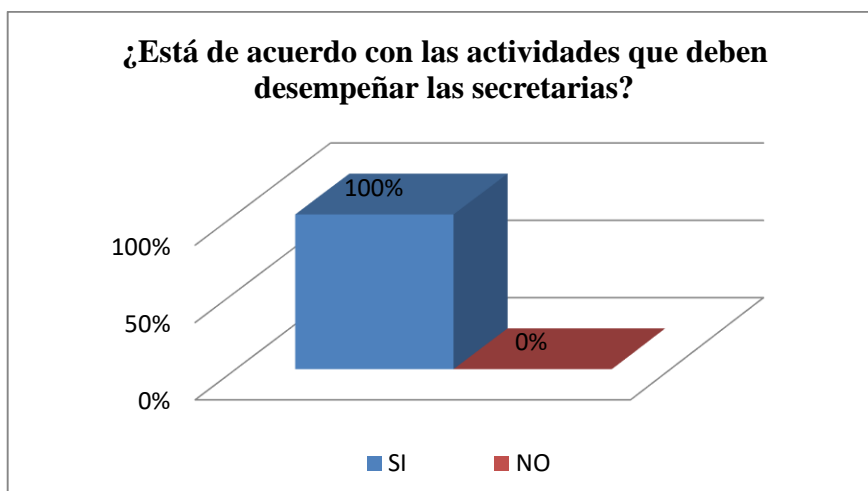
3.5.1. Resultados de la encuesta dirigida a las Secretaria.

1. ¿Está de acuerdo con las actividades que deben desempeñar las secretarías dentro de lo que establece el contrato?

CUADRO N° 2.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRAFICO N° 1



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que si están de acuerdo con las actividades que deben cumplir las Secretarías en el GAD Provincial de Napo.

INTERPRETACIÓN

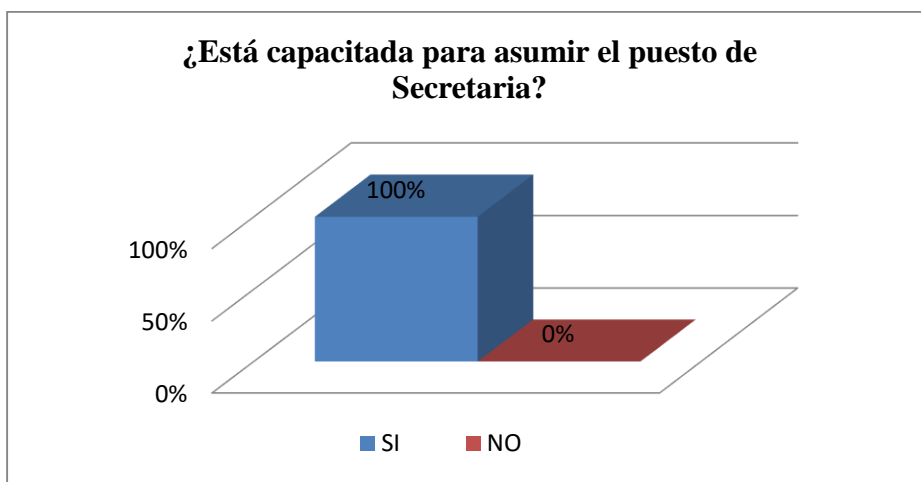
Con los resultados obtenidos y para mejorar la entrega de documentos solicitados por los usuarios o clientes externos será necesario mejorar la gestión de generación de documentos y archivos, dependiendo del tipo de documento solicitado.

1. ¿Está capacitada para asumir el puesto de Secretaria?

CUADRO N°3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que SI están capacitadas para asumir el puesto de Secretarías

INTERPRETACIÓN

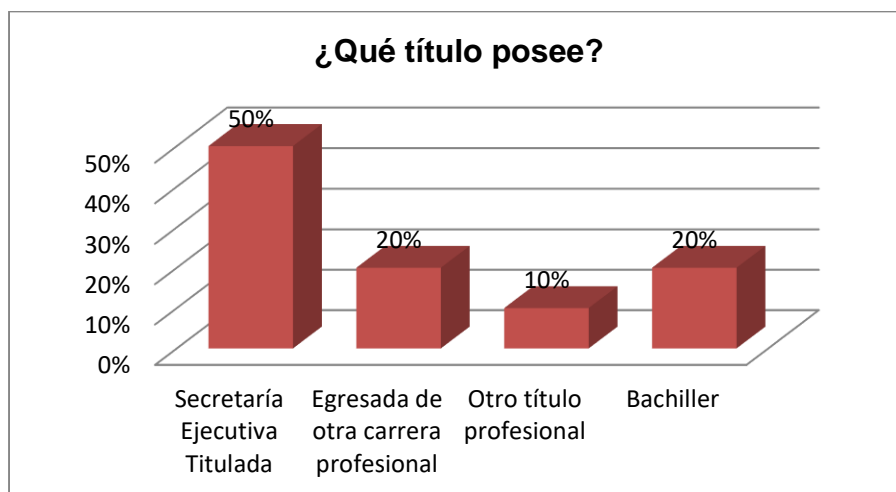
Con los resultados obtenidos se determina que es necesario Estructurar un Plan de Mejora de las competencias que se actualice en forma permanente.

2. ¿Qué título posee?

CUADRO N°4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Secretaría Ejecutiva Titulada	5	50%
Egresada de otra carrera profesional	2	20%
Otro título profesional	1	10%
Bachiller	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N°3



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 50% manifiestan que son secretarías ejecutivas, el 20% egresadas de otra carrera profesional, el 10% tienen otro título profesional y el 20% son bachilleres.

INTERPRETACIÓN

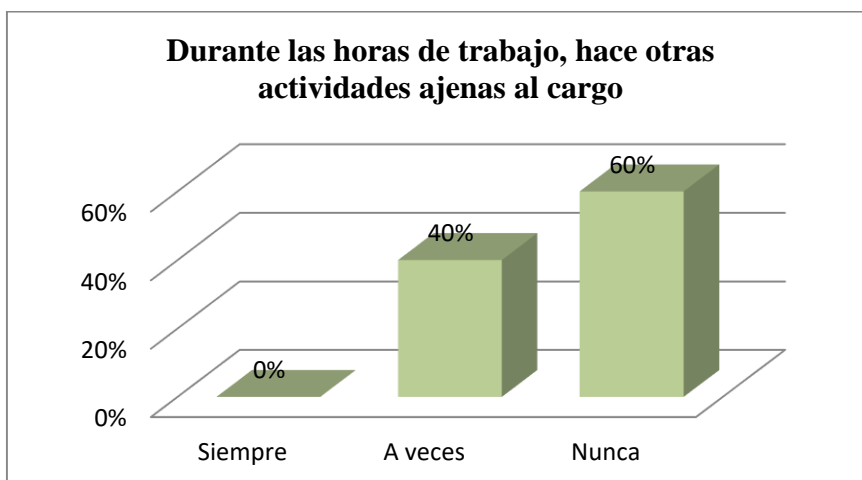
Con los resultados obtenidos se determina que no todas las Secretarías reúnen las competencias para el puesto, en este caso el Plan de competencias es la alternativa para mejorar el desempeño.

3. ¿Durante las horas de trabajo, hace otras actividades ajenas al cargo?

CUADRO N°5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	4	40%
Nunca	6	60%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 4.



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 40% manifiestan que a veces realizan otras actividades ajenas al cargo, el 60% que nunca lo hacen.

INTERPRETACIÓN

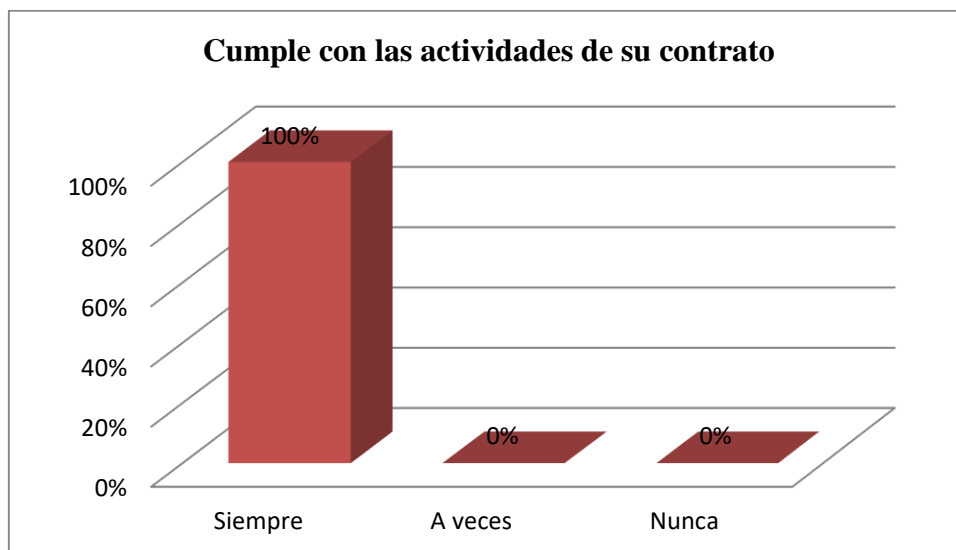
Con los resultados obtenidos se determina que algunas Secretarías no tienen bien definidas las competencias y por eso deben hacer otras actividades ajenas a su cargo, se debe verificar las competencias que se ajustan a su perfil.

4. ¿Cumple con las actividades de su contrato?

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Siempre, realizan las actividades de su contrato.

INTERPRETACIÓN

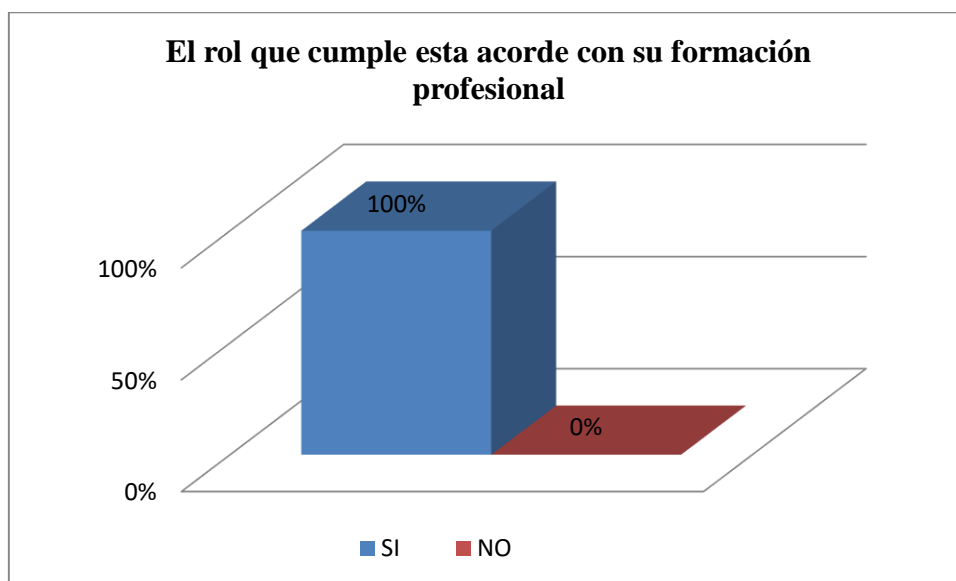
Con los resultados obtenidos se deduce que las actividades del contrato de las Secretarías no están en una estructura adecuada de un manual de competencias.

5. ¿El rol que cumple esta acorde con su formación profesional?

CUADRO N°7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 Secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 10% manifiestan que su rol si está de acuerdo con su formación profesional.

INTERPRETACIÓN

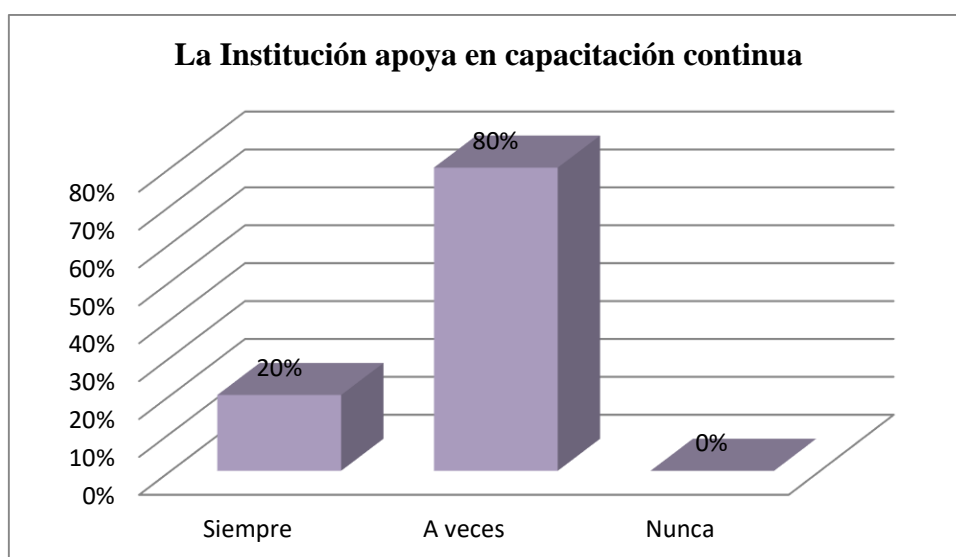
Con los resultados obtenidos se deduce que las Secretarías si cumplen su rol, en función de su formación, lo que si no existe un plan de competencias bien definidas.

6. ¿La Institución apoya en capacitación continua?

CUADRO N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	8	80%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 Secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 20% manifiestan que Siempre la Institución apoya en la capacitación; el 80% que a veces.

INTERPRETACIÓN

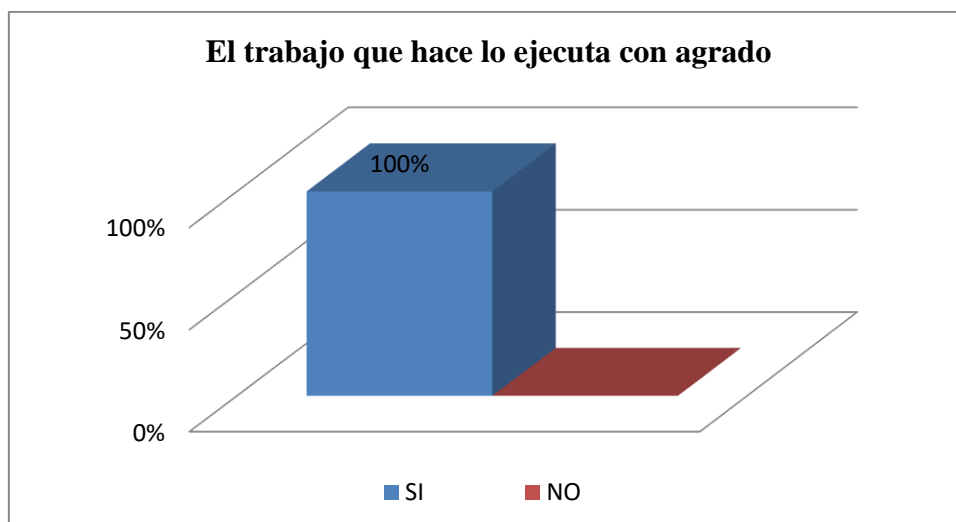
Con los resultados obtenidos se determina que la Institución no siempre facilita la Capacitación de las Secretarías.

7. ¿El trabajo que hace lo ejecuta con agrado?

CUADRO N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuestas a Secretarías del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 secretarías encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si ejecutan el trabajo con agrado.

INTERPRETACIÓN

Con los resultados obtenidos se determina que existe mística de trabajo en las Secretarías del GAD Provincial de Napo.

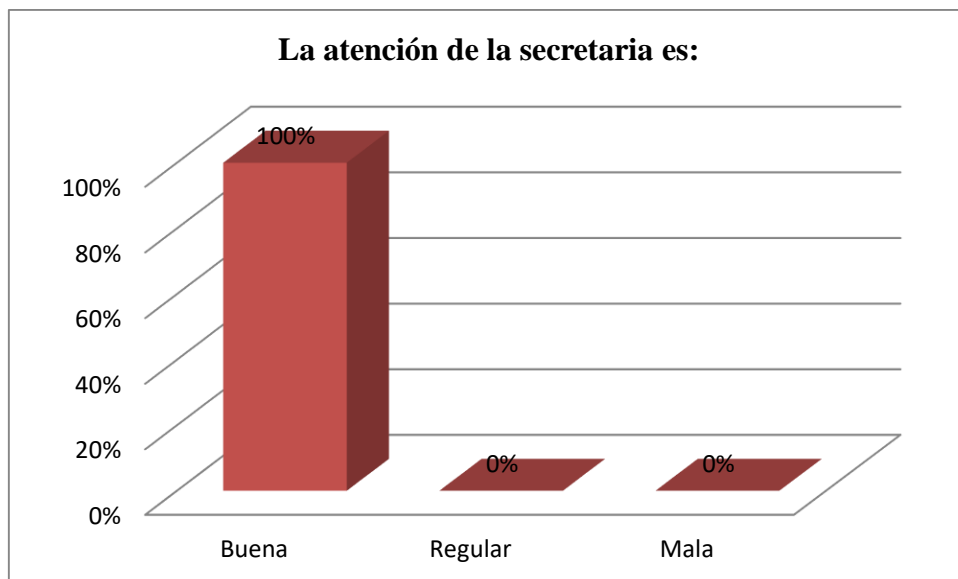
3.5.2. Resultados de la encuesta dirigida a los usuarios externos

1. ¿La atención de la Secretaría es?

CUADRO N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	50	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que la atención de las secretarías es buena.

INTERPRETACIÓN

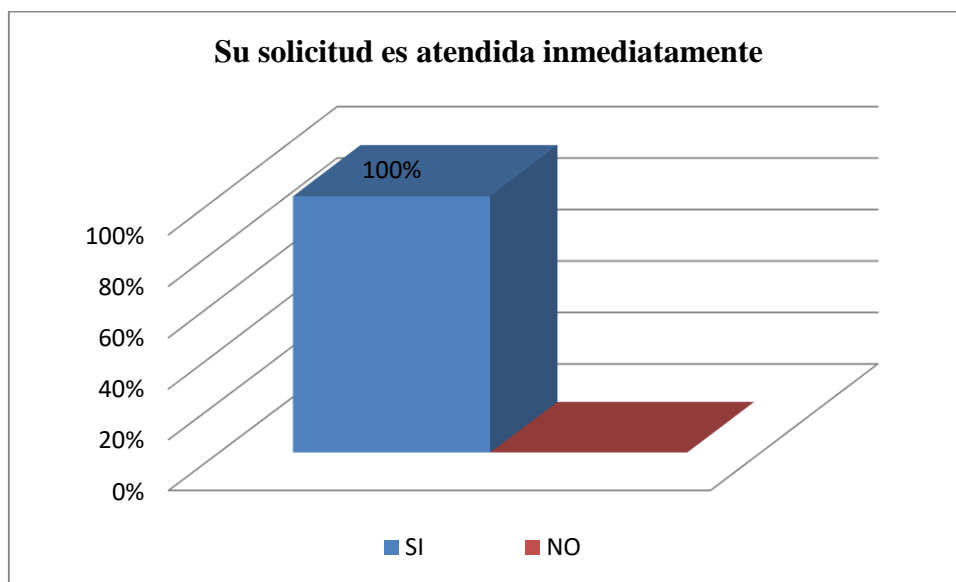
Con los resultados obtenidos se determina que a pesar de no existir un Manual de competencias, las secretarias, tratan de hacer un buen trabajo

2. ¿Su solicitud es atendida inmediatamente?

CUADRO N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si la solicitud es atendida inmediatamente.

INTERPRETACIÓN

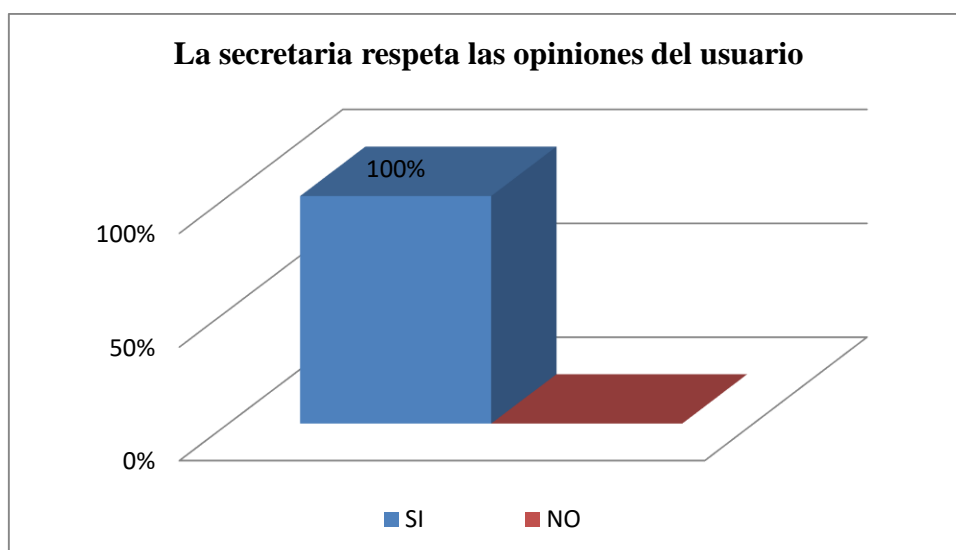
Con los resultados obtenidos se determina que SI existe una atención inmediata, pero es necesario trabajar en un manual de competencias.

3. ¿La secretaria respeta las opiniones del usuario?

CUADRO N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
NO APLICA	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las secretarias respetan las opiniones del usuario o cliente.

INTERPRETACIÓN

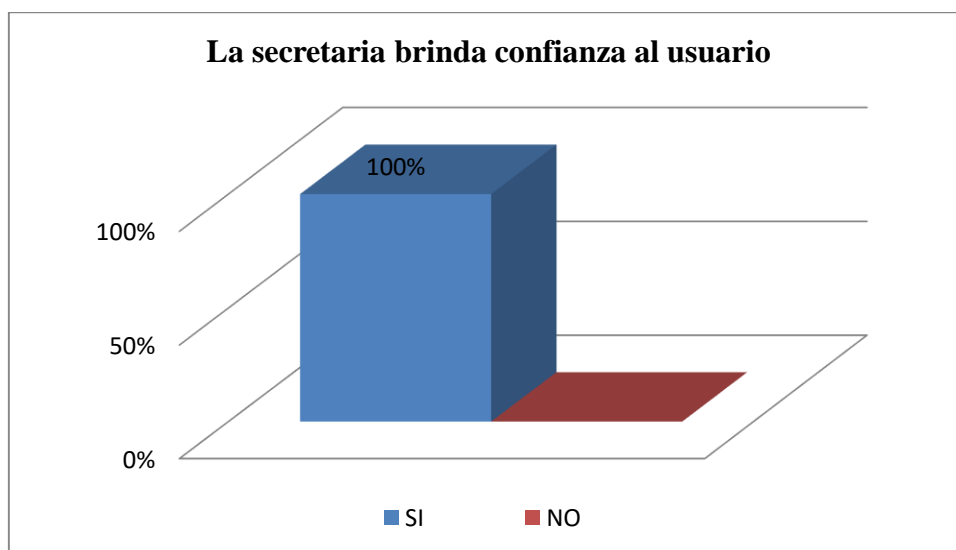
Con los resultados obtenidos se determina que a las secretarias les falta un nivel de competencias, puesto que no siempre deben respetar las opiniones del usuario, sino sugerir cuando este se encuentre equivocado, situación que es frecuente en el servicio público.

4. ¿La secretaria brinda confianza al usuario?

CUADRO N°13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las Secretarias brindan confianza al usuario.

INTERPRETACIÓN

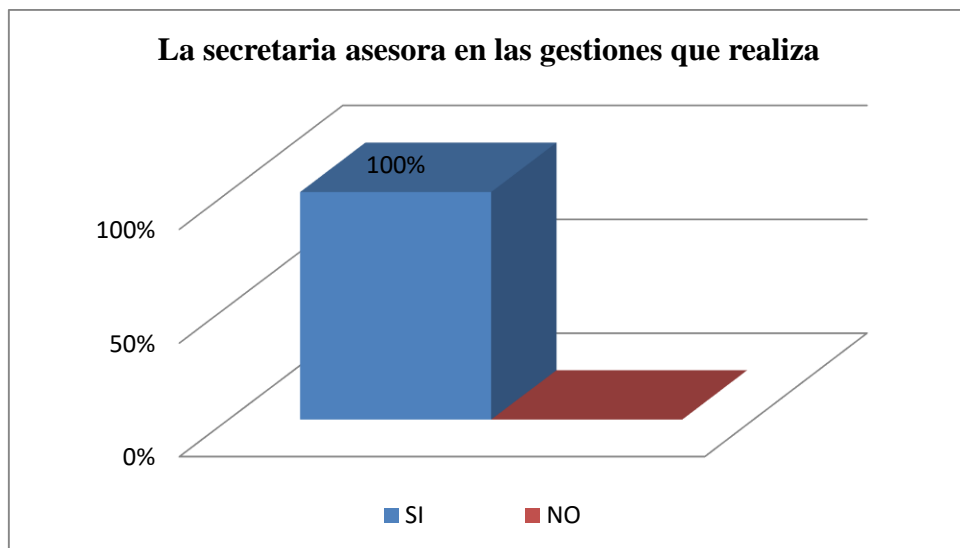
Con los resultados obtenidos se determina que las Secretarías utilizan algunas competencias adecuadas de atención al cliente, que se debe mejorar continuamente.

5. ¿La secretaria asesora en las gestiones que realiza?

CUADRO N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las secretarías asesoran en las gestiones que realizan los usuarios.

INTERPRETACIÓN

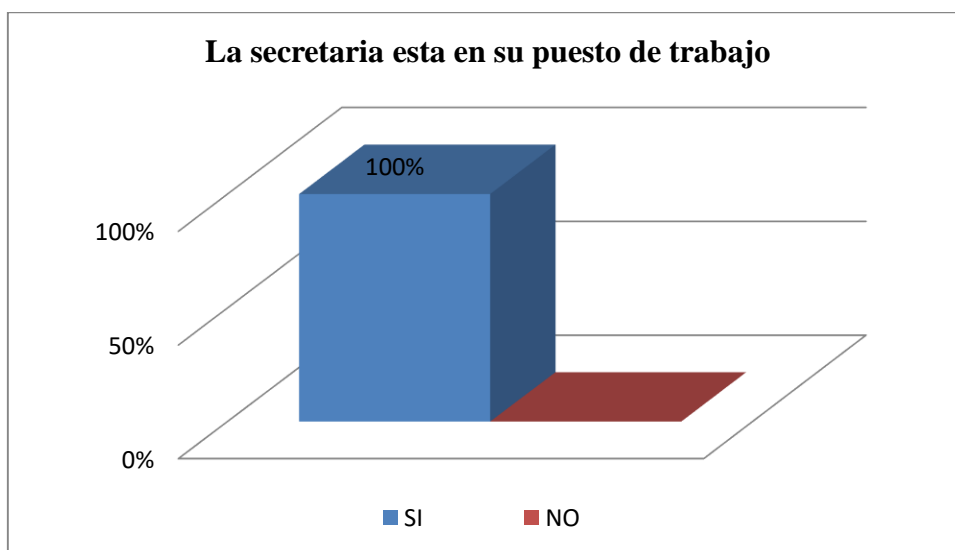
Con los resultados obtenidos se determina que si existe eficiencia en las Secretarias a pesar de no existir un manual de competencias bien estructurado.

6. ¿La secretaria está en su puesto de trabajo?

CUADRO N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las secretarias están en su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

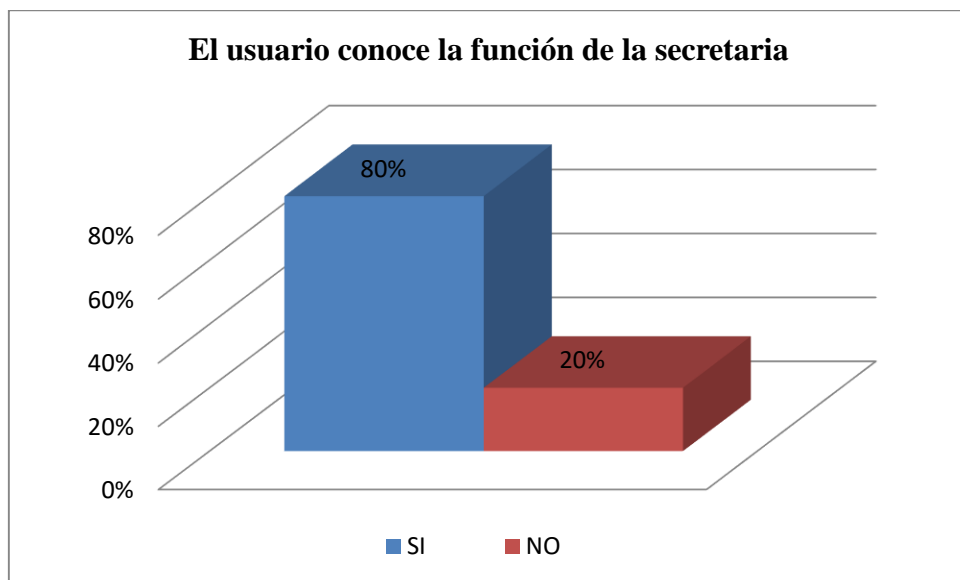
Con los resultados obtenidos se determina que las secretarias cumplen su rol satisfactoriamente, se recalca en el Plan de competencias para dinamizar su trabajo.

7. ¿El usuario conoce la función de la secretaria?

CUADRO N°16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	80%
NO	10	20%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 80% manifiestan que SI conocen la función de la Secretaria y el 20% desconoce.

INTERPRETACIÓN

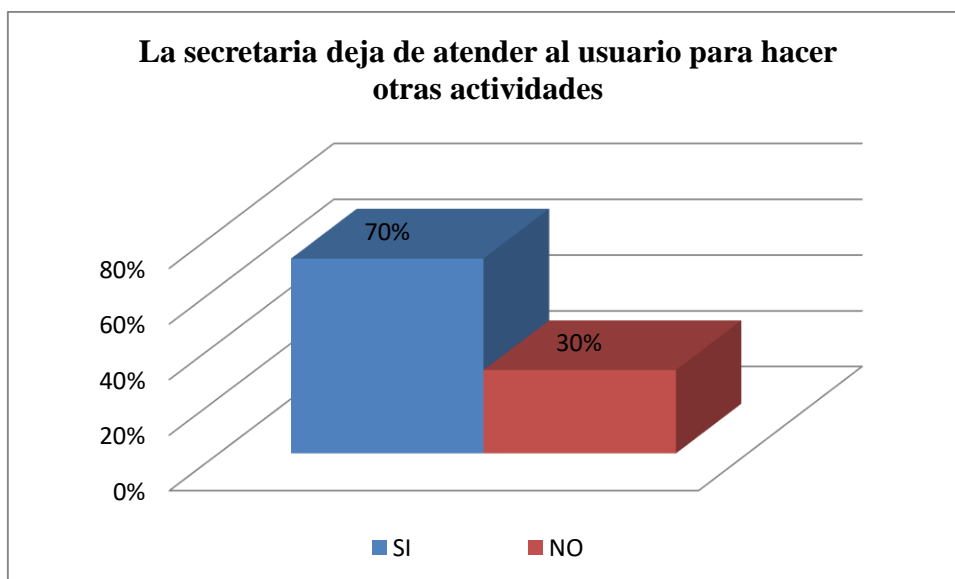
Con los resultados obtenidos se determina que es necesario socializar los servicios y un Manual de competencias de las Secretarías.

8. ¿La secretaria deja de atender al usuario para hacer otras actividades?

CUADRO N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	70%
NO	15	30%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 16



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 70% manifiestan que la Secretaria deja de atender al usuario, para hacer otro trabajo el 30% indica que NO.

INTERPRETACIÓN

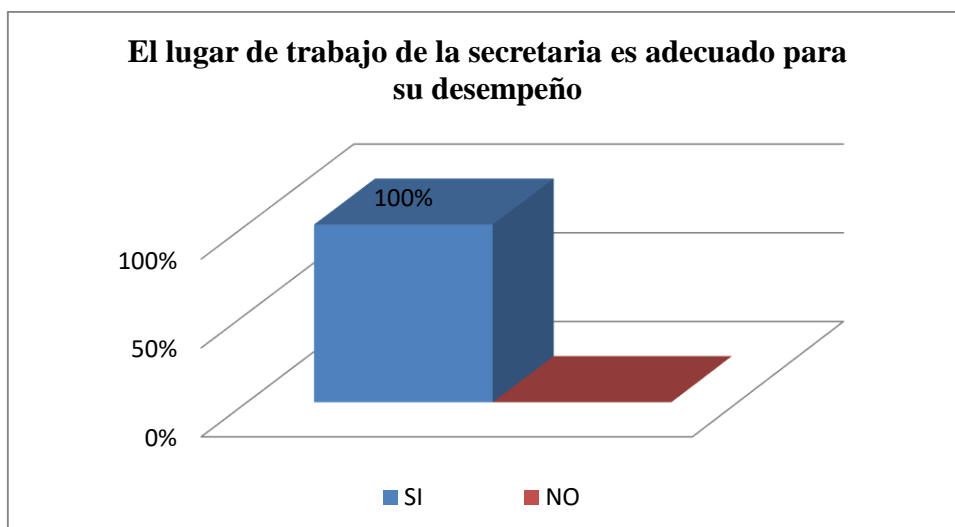
Con los resultados obtenidos se determina se determina que existe un nudo crítico en este aspecto, dado que por falta de un manual las Secretarías actúan en forma desorganizada, cuando se debe dar preferencia al cliente externo.

9. ¿El lugar de trabajo de la secretaria es adecuado para su desempeño?

CUADRO N°18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que SI el lugar de trabajo de la Secretaría es adecuado para su desempeño.

INTERPRETACIÓN

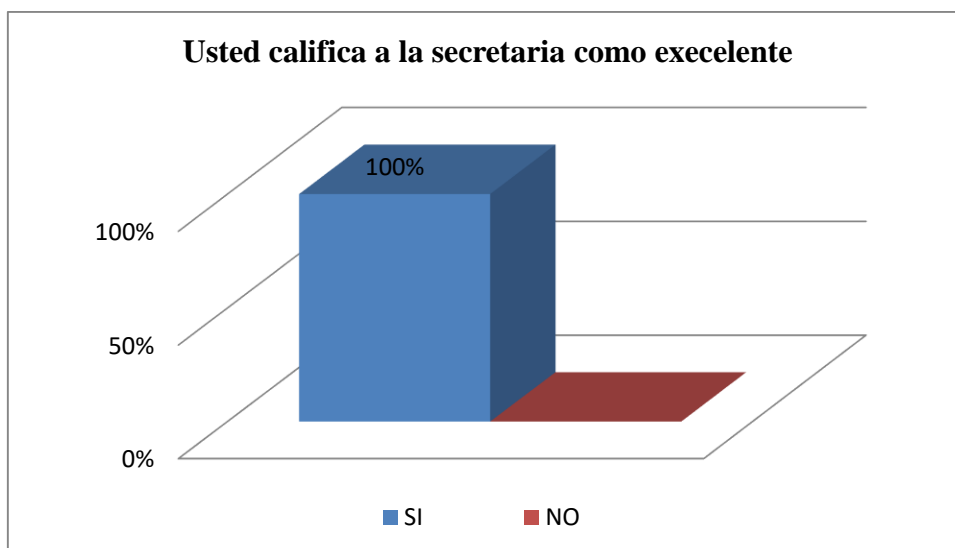
Con los resultados obtenidos se determina que el espacio y las condiciones son apropiados para el trabajo de las Secretarias.

10. ¿Usted califica a la secretaria como excelente?

CUADRO N°19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

GRÁFICO N° 18



Fuente: Encuestas a Clientes externos del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 50 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que SI las secretarias son excelentes.

INTERPRETACIÓN

Con los resultados obtenidos se determina que el trabajo de las Secretarías es excelente a pesar de no existir un Manual de Competencias para cumplir bien sus funciones.

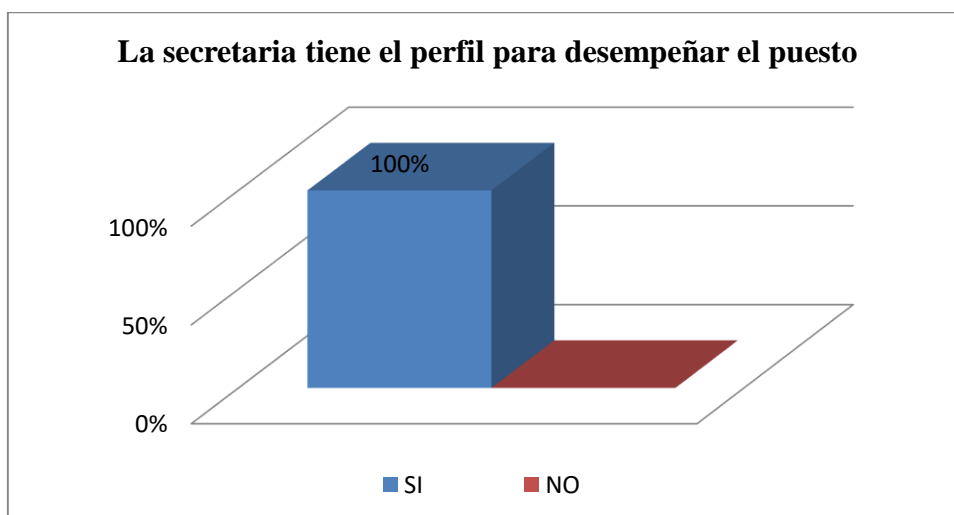
3.5.3. Resultados de la encuesta dirigida a las Autoridades (Jefes)

1. ¿La secretaria tiene el perfil para desempeñar el puesto?

CUADRO N° 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan SI las secretarías tienen el perfil para desempeñar el puesto.

INTERPRETACIÓN

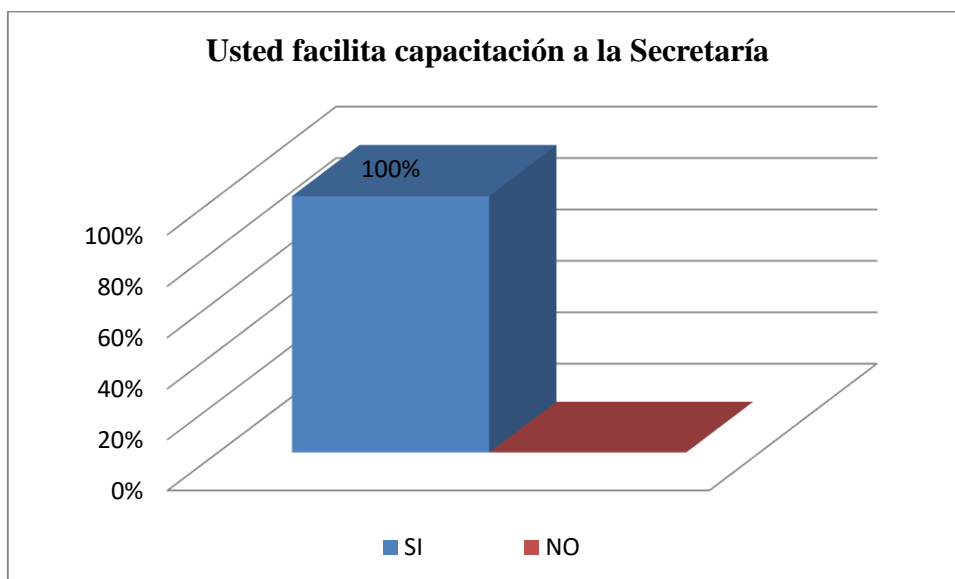
Con los resultados obtenidos se determina que las secretarias tienen el perfil para desempeñar el puesto, falta un manual de competencias

2. ¿Usted facilita capacitación a la secretaria?

CUADRO N°21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 20



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las Autoridades facilitan la capacitación de las secretarias.

INTERPRETACIÓN

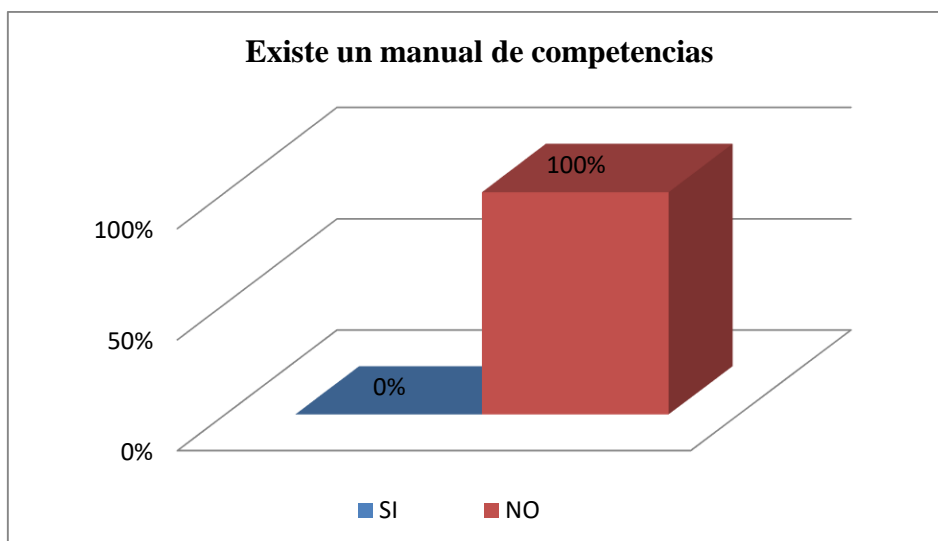
Con los resultados obtenidos se determina que las Autoridades maquillan una respuesta, puesto que las Secretarías respondieron que solo a veces facilitan la capacitación y por eso no están bien definidas las competencias.

3. ¿Existe un manual de competencias de la secretaria?

CUADRO N°22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 21



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que NO existe un manual de competencias de las secretarías.

INTERPRETACIÓN

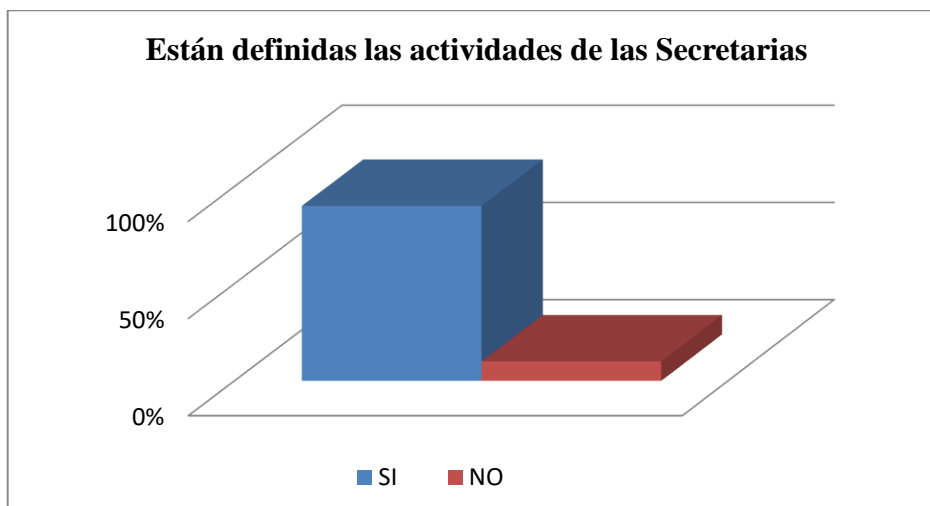
Con los resultados obtenidos se determina que NO existe un Plan de mejora de competencias para las Secretarias en el GAD Provincial de Napo, por lo que se hace necesario trabajar en un Plan de mejora de las competencias de las secretarias de la Institución.

4. ¿Están definidas las actividades de la secretaria?

CUADRO N°23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 22



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 90% manifiestan que Si las están definidas las actividades de las Secretarias el 10% que no están definidas sus actividades.

INTERPRETACIÓN

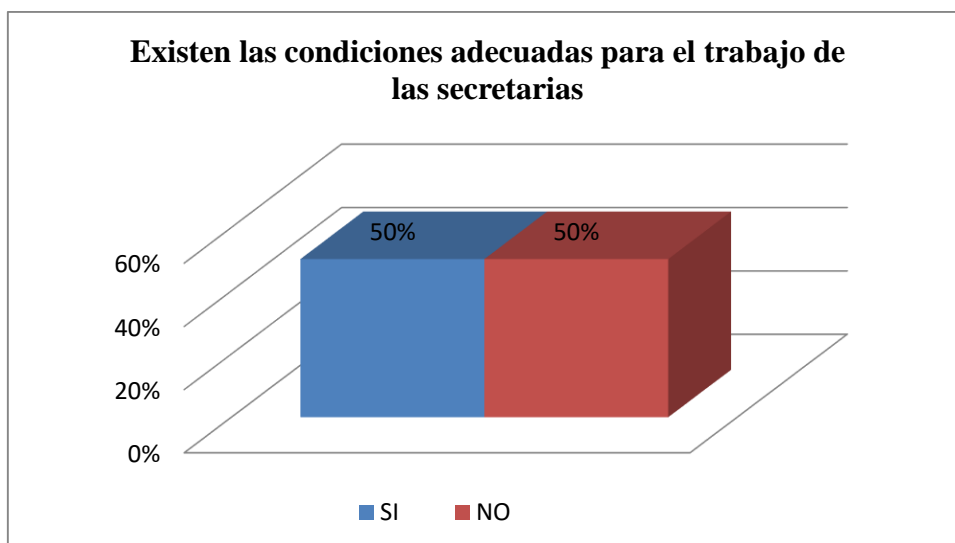
Con los resultados obtenidos se determina que también existe un nudo crítico, ya que no se ponen de acuerdo si existen o no definidas las actividades de las secretarias.

5. ¿Existen las condiciones adecuadas para el trabajo de la secretaria?

CUADRO N°24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 23



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 50% manifiestan que Si las secretarias tienen un lugar adecuado para su trabajo, el 50% indica que NO.

INTERPRETACIÓN

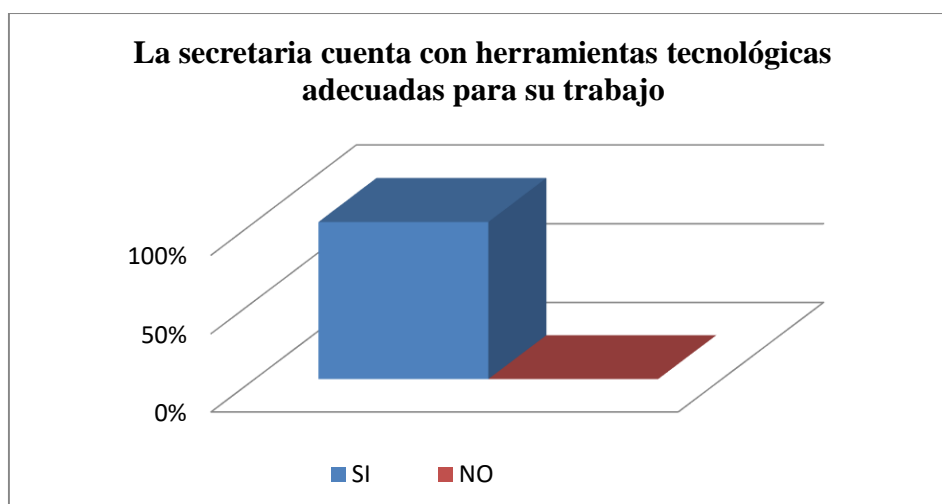
Con los resultados obtenidos se determina que las condiciones en las que trabajan las Secretarías no es lo más adecuado, y se debe corregir porque es un nudo crítico.

6. ¿La secretaria cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para cumplir su cargo?

CUADRO N°25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 24



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que Si las Secretarías disponen de herramientas tecnológicas adecuadas para su trabajo

INTERPRETACIÓN

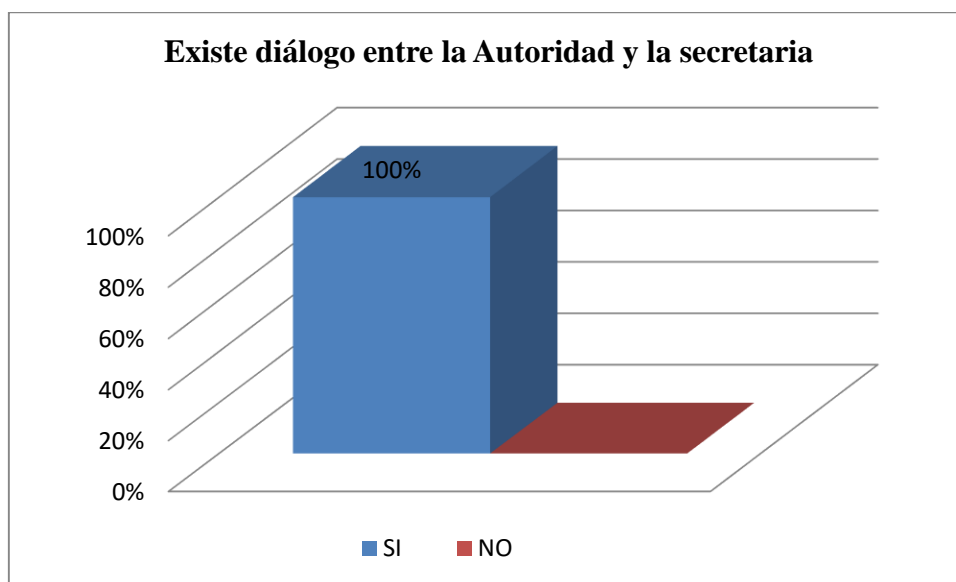
Con los resultados obtenidos se determina que las secretarias la dotación de las tecnologías de la información y comunicación, no son nudos críticos, el problema en que las Secretarias necesitan capacitación para dinamizar su utilización.

7. ¿Existe dialogo entre la Autoridad y la Secretaria?

CUADRO N°26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 25



Fuente: Encuestas a Autoridades externos del GAD Provincial de Napo
Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que SI existe dialogo entre la Autoridad y la Secretaria.

INTERPRETACIÓN

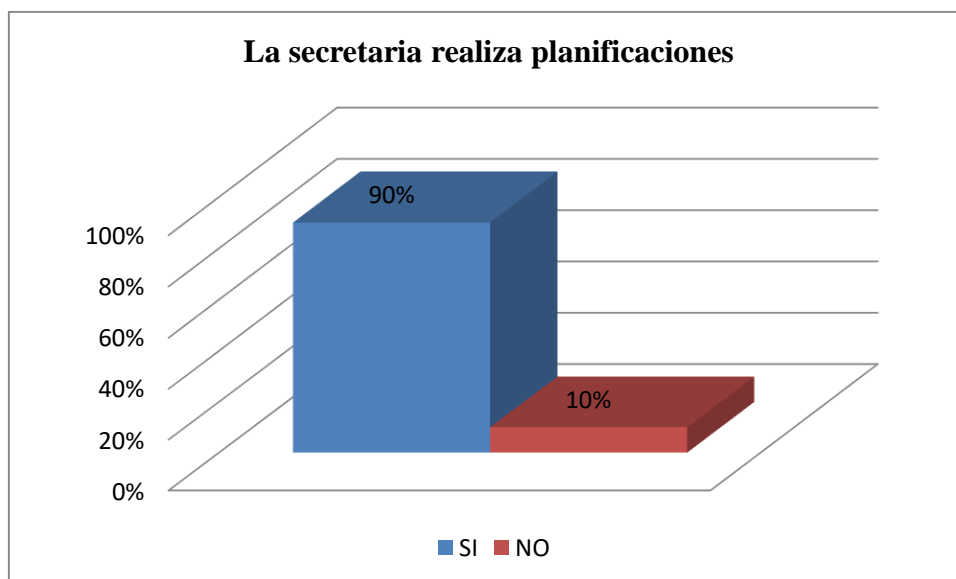
Con los resultados obtenidos se determina que no existe nudo crítico cuando se habla de la relación de dialogo entre la Autoridad y la Secretaria.

8. ¿Realiza planificaciones con su secretaria para atender a los usuarios?

CUADRO N°27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 26



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 90% manifiestan que la Secretaria SI realiza planificaciones, el 10% que no realiza planificaciones.

INTERPRETACIÓN

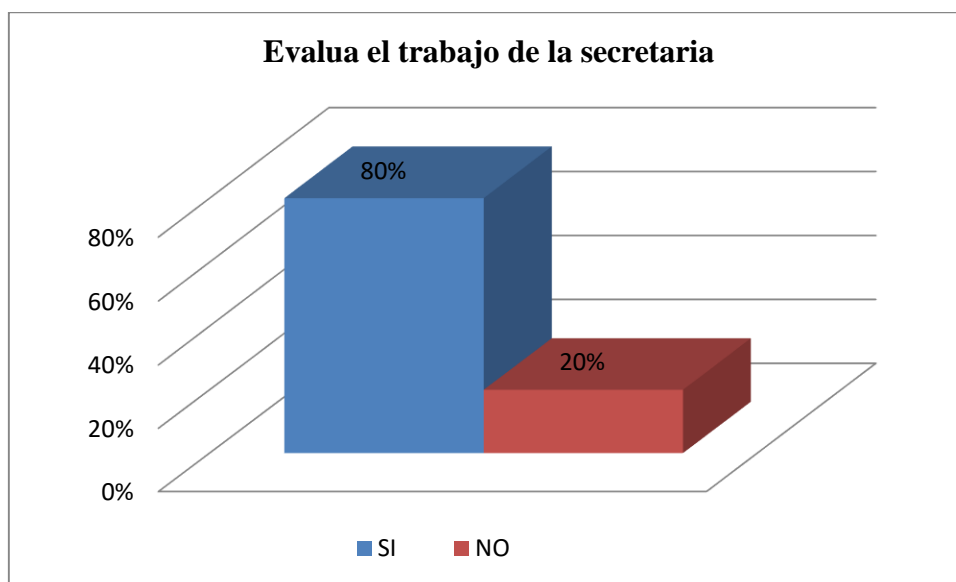
Con los resultados obtenidos se determina que el trabajo de las Secretarías está en función de los requerimientos de los clientes, lo que si se debe generar es un Manual de competencias para atender al cliente.

9. ¿Evalúa el cumplimiento de las actividades a la Secretaria?

CUADRO N°28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 27



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 Autoridades encuestadas que corresponden al 100%, el 80% manifiestan que SI evalúan el trabajo de las Secretarias, el 20% que no evalúan el trabajo de las secretarias.

INTERPRETACIÓN

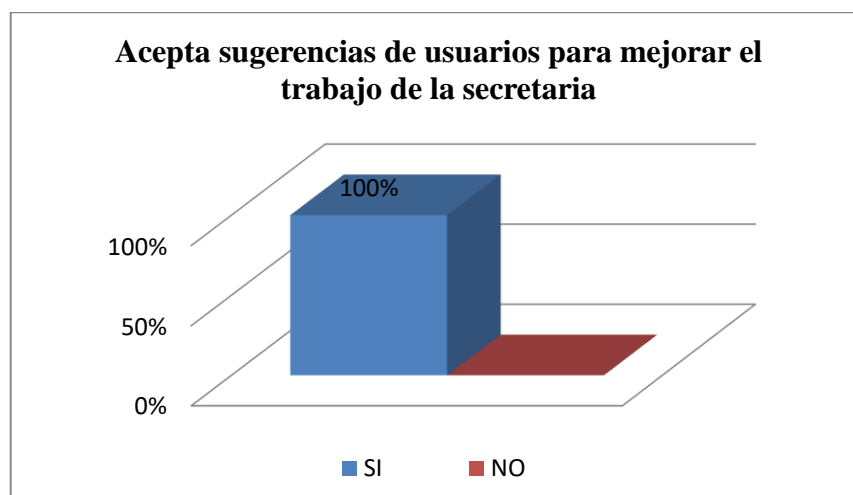
Con los resultados obtenidos se determina que no se valúa normalmente el trabajo de las secretarías, este es un nudo crítico, ya que con una evaluación se pueden corregir errores y mejorar el trabajo en favor de los clientes externos.

10. ¿Acepta sugerencias de los usuarios para mejorar el trabajo de la Secretaria?

CUADRO N°29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 28



Fuente: Encuestas a Autoridades del GAD Provincial de Napo

Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De las 10 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 100% manifiestan que SI aceptan sugerencias para mejorar el trabajo de las secretarías.

INTERPRETACIÓN

Con los resultados obtenidos se determina que se trabaja en bien del cliente y no los beneficios particulares, se debe incluir dentro del manual de competencias está práctica adecuada.

3.5.4. Resumen de las encuestas y comprobación de la hipótesis o idea a defender

A continuación se presenta un cuadro resumen de los problemas y nudos críticos encontrados en el trabajo realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo mediante las encuestas, esta presentación de resultados guiará para la formulación de la propuesta y así llegar a mejorar la situación dentro de la Entidad, con relación al trabajo de las secretarias

CUADRO N° 30

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES DE RESPUESTA	COMENTARIOS
SECRETARIAS				
3. ¿Qué título posee?	Secretariado ejecutivo	5	50%	Las personas que no tienen el título a fin al cargo, desconocen las competencias de una Secretaria al asumir este cargo.
	Egresada de otra carrera	2	20%	
	Otro título profesional	1	10%	
	Bachiller	2	2%	
4. ¿Durante las horas de trabajo hace otras actividades?	Siempre	0	0%	Por no poseer un Manual de competencias, obligan a que hagan otras actividades no relacionadas.
	A veces	4	40%	
	Nunca	6	60%	
7. ¿La Institución apoya en capacitación continua?	Siempre	2	20%	No existe capacitación continua de las secretarias, en estas circunstancias no se actualizan en las nuevas competencias.
	A veces	8	80%	
	Nunca	0	0%	
CLIENTES EXTERNOS				
7. ¿El usuario conoce la función de la secretaria?	SI	40	80%	Algunos usuarios desconocen las competencias de las secretarias en el ejercicio de su puesto.
	NO	10	20%	
8. ¿La secretaria deja de atender al	SI	35	70%	Es una práctica

usuario para hacer otras actividades?	NO	15	30%	inadecuada dejar al cliente sin atender de forma inmediata, eso es desconocimiento competencias.
AUTORIDADES				
3. ¿Existe un manual de competencias de las secretarias?	SI	0	100%	En este es un nudo crítico, ya que no existe un manual de competencias tampoco un plan para mejorar las competencias.
	NO	10	0%	
4. ¿Están definidas las actividades de las secretarias?	SI	9	90%	En todos los casos, no están bien definidas las competencias de las secretarias.
	NO	1	10%	
5. ¿Existen las condiciones adecuadas para el trabajo de las secretarias?	SI	5	50%	Las actividades se vinculan con el área de trabajo, sino existen las condiciones adecuadas, no va cumplir eficientemente con su trabajo.
	NO	5	50%	
10. ¿Evalúa el cumplimiento de las actividades de la secretaria?	SI	8	80%	No se evalúa en su totalidad el desempeño de la secretaria, esto es importante en administración pública, para mejorar competencias.
	NO	2	20%	

Elaborado por: La Autora

3.5.5. Verificación de la hipótesis o idea a defender

Con la Estructura de un Plan de mejoramiento de las competencias se mejorará la eficiencia en el trabajo de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

En base al resumen de las encuestas a las Secretarías, Usuarios externos y Autoridades (Jefes), se determina que en el Gobierno Autónomo Provincial de Napo, no existe un manual para mejorar las competencias de las secretarías; si bien dentro de su trabajo en su mayoría las secretarías procuran cumplir adecuadamente con las funciones de su cargo, al no tener un plan de mejora de las competencias, en ocasiones hacen otras actividades diferentes a las de su rol estratégico, descuidan de la atención preferencial al cliente que es una de las competencias más sobresalientes, ya que debe hacer con calidad y calidez, al no poseer el título a fin al cargo desconocen las competencias.

En este caso, si es necesario revisar el plan de mejoramiento de competencias para mejorar la eficiencia en el trabajo de las secretarías con orientación al servicio al cliente.

CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA

4.1. TÍTULO

“Plan de Mejoramiento de competencias de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, período 2014”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Introducción

Un plan es un documento sujeto a modificaciones que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices, acciones y mecanismos que se utilizan para cumplir con los fines deseados. Entonces, se puede concebir que un plan de mejoramiento sea un instrumento para identificar riesgos dentro de las acciones de la Institución, empresa u organización y que al estar conscientes de ellos se trabaja en soluciones que generen mejores resultados.

La función de las secretarías es fundamental en la gestión Institucional, se dice que la Secretaria es el espejo en el que se refleja el servicio de la Institución, con una persona que conoce sus competencias en forma clara y lo pone en práctica para brindar un servicio, la Institución mejora en su gestión.

Se debe considerar que en las Instituciones el cliente externo es la persona más importante y por lo tanto para brindar una atención adecuada se debe tener personas preparadas para que este cliente, vaya satisfecho del servicio y evalúe adecuadamente la gestión Institucional.

4.2.2. Justificación

Para las secretarías del Gobierno Autónomo descentralizado Provincial de Napo, y para la Institución en general es importante que las secretarías se adapten a utilizar adecuadamente las competencias necesarias para facilitar el servicio al cliente interno y especialmente al externo.

En este caso se justifica, puesto que no existe un plan de mejora de las competencias de las secretarías del GAD Provincial de Napo, esto hace que en ocasiones las secretarías tengan que hacer otras actividades o improvisar estrategias para mantener un adecuado servicio, lo que implica mayor esfuerzo, uso de tiempo, que al final se traduce en gasto.

Por ejemplo en las industrias la demora en un proceso o el incluir uno que no es necesario se traduce en incremento de los costos de producción, las utilidades de la Empresa disminuyen y en algún momento sino se hacen correctivos puede quebrar financieramente.

Una Institución en cambio sino se revisan las competencias, que en definitiva también son procesos que se vinculan con el servicio que presta, se traduce también en pérdida de tiempo, mayor gasto y la crítica de la gente por la calidad de servicio, que hace que se pierda credibilidad.

Por la razones de este análisis se hace necesario que se estructure un plan de mejoramiento de competencias que no existe pero que a su vez debe trabajarse y difundirse entre las secretarías, para hacer un proceso de mejora en función de los cambios tecnológicos de la época y la evolución conductual de las personas.

4.2.3. Importancia del Plan de competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Es necesario resaltar la importancia que tiene la formulación de un plan de mejoramiento de competencias en las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de

Napo, esto con la finalidad de que sea una herramienta diseñada en forma teórica y práctica y que al momento de implementar se pueda medir el desempeño de las Secretarías, situación que no se realiza en un 100%, además de que permitirá medir la gestión Institucional.

Bajo estas circunstancias, su importancia se fundamenta en el hecho de que se contribuye a mejorar el desempeño y eficiencia de la entidad pública, en busca de mejorar la imagen y desempeño en el servicio al usuario o cliente externo especialmente, que concurre a realizar trámites legales diariamente, como para esto se requiere que existan personas que además de estar preparadas en su formación de segundo o tercer nivel, es decir tengan título profesional, además se definan claramente las competencias que deben mejorar y que son parte de su trabajo, esto parte de un análisis detenido por lo que para la implementación se toma en cuenta los puntos débiles que son riesgos y que se deben solucionar antes de que ocurran y se consideren críticos, esto se logra con estrategias adecuadas además de propuestas de metas e indicadores que se puedan evaluar por períodos de tiempo.

4.2.4. Objetivos

4.2.4.1. Objetivo General

Promover la generación de estrategias, aplicando las competencias adecuadas para las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

4.2.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades que se presentan en el trabajo que realizan las secretarías en el GAD Provincial de Napo.
- Generar estrategias para que los procesos internos de atención al cliente se realice con eficiencia y eficacia.
- Trabajar en un Plan de mejoramiento de estrategias que se vinculen con la Misión Institucional.

4.2.5. Elementos del Plan

El Plan de Mejoramiento de las competencias de las secretarías, se estructura bajo los siguientes componentes:

Prioridades: Estas son las oportunidades de mejoramiento más significativas, de mayor impacto en los resultados detectados en el diagnóstico que contribuirán a la mejora de la Entidad.

Objetivo General: Corresponderá al objetivo general que busca la Institución, este será el que explica las mejoras que generará en la calidad de la gestión y cuáles serán los resultados futuros que el Plan de Mejoramiento permitirá alcanzar.

Objetivos Específicos: Deben expresarse en los ideales de lo que se busca lograr en términos de Mejoramiento del sistema que han sido priorizados como elementos puntuales a alcanzar

Actividades: Será las acciones que se emprendan para lograr las oportunidades de mejora que se obtiene en el diario vivir y estas deben ser evaluadas para saber si se alcanzó a cumplir los objetivos específicos.

Responsables y Plazos: Se determinará quienes serán responsables y a su vez se consignan plazos para su cumplimiento del Plan de Mejoramiento.

Recursos: Serán los materiales necesarios para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo, se debe tomar en cuenta el recurso humano como técnicos, financieros, logísticos, entre otros.

Indicadores: Son unidades de medida que expresan el cambio que se espera lograr en cantidad, calidad y tiempo, estos podrán ser evaluados de acuerdo como avanza la ejecución del Plan de Mejoramiento.

4.2.6. Ventajas de un Plan

Ventajas

- Se logra que los documentos ingresados sean direccionados de manera apropiada.
- Permite optimizar tiempo y recursos en la prestación del servicio.
- Establecimiento de un control y evaluación de las competencias, así como también de la gestión en los procesos.
- Capacitación al personal, que es una necesidad ya que se debe actualizar permanentemente en sus conocimientos.
- Identificación en las tareas diarias de la secretaria que muchas veces no alcanza a mantener actualizado el archivo.
- Mejorar los sistemas de control que guarde el proceso particular y general de la Institución y en el cual en un momento dado.

4.2.7. Análisis FODA

4.2.7.1. Fortalezas

- La mayoría de las secretarias tienen título profesional
- Las secretarias conocen algunas competencias a fin a su cargo.
- Existe una buena aceptación del usuario por la atención de las secretarias.
- Se tienen las ayudas tecnológicas adecuadas para el apoyo en la realización de sus trabajos.

4.2.7.2. Debilidades

- No se realiza capacitación continua.
- No existe una adecuada selección de personas que se reclutan para secretarias.
- No se evalúa el desempeño de las secretarias en forma adecuada.

- Se tiene un manual de competencias que no se difunde.

4.2.7.3. Oportunidades

- La existencia de profesionales secretarias con formación adecuada.
- La existencia de recursos financieros para contratar secretarias.
- Las herramientas tecnológicas facilitan el trabajo de las secretarias.
- La oportunidad de realizar mejora continua en las competencias de las secretarias.

4.2.7.4. Amenazas

- Las Autoridades son de elección popular con compromisos políticos.
- La presión de las personas por obtener beneficios del GAD Provincial de Napo.
- Los riesgos frente a fenómenos adversos que hacen que se tenga que desviar recursos.
- No se evalúa el nivel de riesgo externo para relacionar con las estrategias de atención al cliente.

4.2.8. Descripción del Plan de mejoras de las competencias de las Secretarias.

4.2.8.1. Del Plan de mejora de competencias

Las secretarias desde su formación al menos en lo que corresponde a las personas que tienen título a fin a su cargo, ya conocen las actividades, tareas, servicios y habilidades que deben tener las secretarias, pero como la evolución del pensamiento humano es dinámico, es necesario implementar procesos de mejora continua con la actualización de conocimientos y definición de estrategias claras, esto es lo que se define como: “Plan de mejora de competencias” y que debe ser realizada en forma continua.

4.2.8.2. Del uso de las tecnologías de la Información y comunicación

Se debe analizar y evaluar a las Secretarias los conocimientos sobre el manejo de los paquetes informáticos básicos como son: Word, Excel, power point, Publisher; que son los que se utilizan a diario para crear textos, hacer hojas de cálculo o registros, hacer presentaciones o publicaciones como trípticos, folletos y otras aplicaciones.

Si después de la evaluación se determina que las Secretarias no tienen los conocimientos adecuados para trabajar con estas ayudas tecnológicas se hace necesario que se capacite, ya que son competencias que necesariamente deben aplicar en los tiempos actuales y que se deben ir mejorando en forma continua.

4.8.2.3. Del sistema de archivo

Las secretarias además de prestar atención al cliente, deben generar archivos de los documentos que ingresan o que se generan en el Departamento respectivo, en este caso es necesario analizar qué sistema de archivo maneja y como es el orden que tiene para los archivos, si es por fechas, por tipo de documentos y como es el sistema de identificación de los archivos, si es con números, letras o letras y números.

En este caso es necesario que se unifiquen criterios para que todos los departamentos utilicen un solo sistema de archivos con su tipología adecuada de identificación, lo más recomendable es tener archivos definidos por actividades o componentes en orden cronológico y con identificación mixta, es decir letras y números, que estén perfectamente rotulados para facilitar la búsqueda en el caso que sea necesario.

4.8.2.4. De la atención al cliente

El cliente es la persona más importante en una empresa o Institución, por lo que se necesita dar una atención preferencial, en este caso se deben revisar los protocolos de atención al cliente, esto debe hacerse conjuntamente con las Autoridades (Jefes), ya que en la mayoría de casos la persona desea conversar con la Autoridad ya que toma las decisiones.

Esto debe definirse, los horarios de atención al cliente, la forma como se distribuirán los turnos, los protocolos que la secretaria debe utilizar al recibir y despedir al cliente que son condiciones fundamentales de la atención al cliente.

4.8.2.5. De la Agenda del Jefe (Autoridad)

Por lo general la Autoridad (Jefe), tiene una agenda muy apretada, que en ocasiones se le pasan por alto algunas reuniones, eventos, citas u otra actividad relacionada, por lo que es necesario contar con el apoyo de alguna persona para que le lleve su agenda de compromisos y es justamente la Secretaria.

Esta competencia de la Secretaria muchos le minimizan, sin embargo es tan importante como las otras competencias; para citar un ejemplo, la Autoridad (Jefe), tienen una reunión de negocios y por la cantidad de compromisos que tiene se le olvido y nunca llegó a la reunión, pierde el Ejecutivo y pierde también la Institución o Empresa.

En este caso se debe unificar criterios sobre los formatos a llevarse en las matrices de las agendas, como se llevarán, si es en una agenda misma o en una matriz Excel, identificando, días, horas, lugares y objetivo de la reunión o la cita que tenga, de manera que se pueda visualizar.

Además es importante que la agenda del Ejecutivo, este también difundida en una pizarra, papelote u otro medio impreso, que se pueda exponer al público, para que los mismos conozcan y entiendan en muchas ocasiones las excusas del porque no les atiende, ya que las personas son persuasivas y no confían en la palabra de la asistente.

4.8.2.6. Elaboración de oficios y otros documentos

La redacción de documentos es una de las competencias quizá más difíciles de las Secretarías, si estas desconocen principios de redacción y ortografía, en este caso los

documentos carecen de calidad y son objeto de generar inquietud, ya que los mensajes no son claros e inclusive la persona a la que se le remite, puede no asistir a una reunión o cita.

En este caso si es necesario que las Secretarias reciban capacitación sobre redacción y ortografía de manera que mejoren su eficiencia en la elaboración de documentos, que estos sean legibles, adecuados y contundentes cuando sea necesario.

4.8.2.7. Etiqueta y protocolo

Esta es una competencia de las Secretarias modernas, ya que con las Innovaciones modernas, se necesita que una persona con una adecuada presentación en un Acto Especial, reciba y conduzca a las Autoridades e invitados a los puestos designados para ellos, así mismo cuando se ofrece cenas y comidas exclusivas, también las Secretarias actúan como anfitrionas; estas competencias no están todavía insertas en los manuales modernos por lo que es necesario trabajar y sobre todo capacitarles a las personas para que cumplan este rol con eficiencia y eficacia.

Cuadro N° 31.

Resumen de las propuestas del Plan de mejora de competencias de las Secretarias.

Competencia/	Objetivo	Responsable	Tiempo requerido
Del Plan de mejora de competencias.	Establecer criterios de mejora continua.	Autoridades – Secretarias- Analista talento Humano.	30 días
Del uso de las tecnologías de la Información y comunicación.	Mejorar los conocimientos sobre el uso de las tecnologías de la Información y comunicación en el trabajo de las secretarias.	Talento Humano – Autoridades – secretarias – Componente informático del GAD Provincial.	30 días
Del sistema de archivo.	Unificar criterios de	Archivología –	15 días

	sistemas de archivos en las secretarías del GAD Provincial.	Secretarías.	
De la atención al cliente.	Mejorar la atención al cliente.	Talento Humano – Autoridades – Secretarías.	15 días
De la Agenda del Jefe (Autoridad).	Unificar criterios para llevar la agenda de la Autoridad.	Autoridad – Secretarías.	15 días
Elaboración de oficios y otros documentos.	Mejorar la redacción y ortografía en la elaboración de documentos.	Autoridades - secretarías	30 días
Etiqueta y Protocolo	Insertar como una competencia de la secretaria moderna, entrenándolo y capacitando.	Unidad de talento Humano - autoridades	45 días

CONCLUSIONES

- Mediante las encuestas realizadas a los usuarios, secretarías y autoridades, se determina que la atención y las competencias de las secretarías del GAD Provincial de Napo, no está desactualizado, pues generan satisfacción en el cliente y generan productos adecuados.
- También se ha determinado que no existe un Plan de mejora de competencias de las secretarías, ya que se tiene desconocimiento o a su vez no se ha considerado de importancia implementar procesos de mejora continua en el trabajo de las secretarías.
- Existe poca capacitación a las secretarías para mejorar sus competencias, por esta situación en ocasiones hacen cosas que no son de su competencia y pierden tiempo, generando cierta incomodidad a los usuarios externos especialmente.

RECOMENDACIONES

- Que se apliquen las recomendaciones del plan de mejora de competencias de las secretarías, con esto se facilita el trabajo de ellas y la gestión de la Institución será de calidad.
- Se recomienda que las Autoridades, capaciten en forma permanente a las Secretarías ya que la evolución de las ideas de las personas es cada vez más dinámica.
- La agenda de la Autoridad, debe ser pública y bien estructurada, de manera que los usuarios externos no pierdan el tiempo y acudan cuando la Autoridad les pueda atender.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Morales, J., & Vargas, J. E. (2010). Servicio al cliente. México: Asociación Oxaqueña de Psicología.
- Castillo Carranza, W. R. (2011). Manual de etiqueta y protocolo. México: Monografías.
- Cabrera, H. R. (2011). Aplicación de un proceso de mejora a procesos ordenados. La Habana: Cienfuegos.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- Corporación de estudios y publicaciones (2014). Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y reglamento. Quito: C.E.P
- Cruz Medina, R. (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente. Obregón: - México - El Buzón de Pacioli.
- Domínguez, J. (2011). Plan de mejoramiento Empresarial. Gestión Administrativa, - España – Cantabria.
- Espino González, M. (2013). El papel y desempeño de una Secretaría Ejecutiva. México: Editorial Arquimides.
- Galeas, J. (2011). Etiqueta y protocolo. Quito: Editorial La Cruzia.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010). Manual de Buenas Prácticas para atención al cliente. Lima: GMC Digital.
- Ministerio de Fomento (2011). Gestión Documental. Madrid: Editorial Puertos del Estado.
- Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2010). Manual de procedimientos de archivo de oficina. Islas Canarias: Biblioteca Universitaria.

LINKOGRAFIA

- Nova Sistemas (14 de Agosto de 2014). Definición de cliente. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de: <http://definicion.de/cliente/>
- Burrafato, C. (25 de junio de 2012). Competencias indispensables para una Secretaria Ejecutiva Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de: Claudia Burrafato <http://blogspot.com/2012/06/competencias-indispensables-para-una.html>
- Estrategias Gerenciales. (23 de Junio de 2012). Indicadores de Gestión: Como Gerenciar para mejorar resultados. Recuperado el 27 de diciembre de 2014, <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>.

ANEXO N° 1.

CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES EXTERNOS

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar el cumplimiento de las competencias a las secretarías ejecutivas Del Gobierno autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

PREGUNTAS

1. La atención de la Secretaria es:

Buena:
Regular
Mala

2. Su solicitud es atendida inmediatamente

Si:
No

3. ¿La secretaria respeta las opiniones del usuario?

Si:
No

4. ¿La secretaria brinda confianza al usuario?

Si:
No

5. ¿La secretaria asesora en las gestiones que realiza?

Si:
No:

6. ¿La secretaria está en su puesto de trabajo?

Si:
No:

7. ¿El usuario conoce la función de la secretaria?

Si:
No:

8. ¿La secretaria deja de atender al usuario para hacer otras actividades?

Si:
No:

9. ¿El lugar de trabajo de la secretaria es adecuado para su desempeño?

Si:
No:

10. ¿Usted califica a la secretaria como excelente?

Si:
No:

ANEXO N ° 2

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario aplicado a las secretarías ejecutivas

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar el cumplimiento de las competencias a las secretarías ejecutivas.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

PREGUNTAS

2. ¿Está de acuerdo con las actividades que deben desempeñar las secretarías dentro de lo que establece el contrato?

- ✓ Si :
- ✓ No

3. ¿Está capacitada para asumir el puesto de Secretaria?

- ✓ Si:
- ✓ No

4. ¿Qué título posee?

- ✓ Secretariado ejecutivo titulada:
- ✓ Egresada de otra carrera profesional:
- ✓ Otro título profesional:
- ✓ Bachiller:

5. ¿Durante las horas de trabajo, hace otras actividades ajenas al cargo?

- ✓ Siempre
 - ✓ A veces:
 - ✓ Nunca:
- | |
|--|
| |
| |
| |

6. ¿Cumple con las actividades de su contrato?

- ✓ Siempre:
 - ✓ A veces
 - ✓ Nunca
- | |
|--|
| |
| |
| |

7. ¿El rol que cumple esta acorde con su formación profesional?

- ✓ Si: 10
 - ✓ No
- | |
|--|
| |
| |

8. ¿La Institución apoya en capacitación continua?

- ✓ Siempre:2
 - ✓ A veces: 8
 - ✓ Nunca
- | |
|--|
| |
| |
| |

9. ¿El trabajo que hace lo ejecuta con agrado?

- ✓ Siempre:10
 - ✓ A veces
 - ✓ Nunca
- | |
|--|
| |
| |
| |

ANEXO N° 3.

CUESTIONARIO APLICADO A LAS AUTORIDADES

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar el cumplimiento de las competencias a las secretarías ejecutivas.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

PREGUNTAS

1. ¿La secretaria tiene el perfil para desempeñar el puesto?

Si:
No:

2. ¿Usted facilita capacitación a la secretaria?

Si:
No:

3. ¿Existe un manual de competencias de la secretaria?

Si:
No:

4. ¿Están definidos las actividades de la secretaria?

Si:
No:

5. ¿Existen las condiciones adecuadas para el trabajo de la secretaria?

Si
No

6. ¿La secretaria cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para cumplir su cargo?

Si:
No:

7. ¿Existe dialogo entre la Autoridad y la Secretaria?

Si:
No:

8. ¿Realiza planificaciones con su secretaria para atender a los usuarios?

Si:
No:

9. ¿Evalúa el cumplimiento de las actividades a la Secretaria?

Si:
No:

10. ¿Acepta sugerencias de los usuarios para mejorar el trabajo de la Secretaria?

Si:
No:

ANEXO N° 4.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

